



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Týmová práce v závislosti na odbytu zakázek

Teamwork in Dependence on Sales Orders

Student: Bc. Lukáš Spáčil

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Kovács Jan, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Spáčil**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Týmová práce v závislosti na odbytu zakázek**  
**Teamwork in Dependence on Sales Orders**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické přístupy k týmu a jeho významu v organizaci
3. Presentace organizace
4. Analýza týmových procesů
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BAY, Henry Rolf. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9068-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 23.4.2013



Bc. Lukáš Spáčil

## Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretické přístupy k týmu a jeho významu v organizaci .....	4
2.1	Základní charakteristiky .....	4
2.1.1	Pojetí týmu .....	4
2.1.2	Skupina není tým.....	5
2.1.3	Charakteristika týmu .....	6
2.1.4	Funkce týmu .....	7
2.2	Sestavení týmu a týmové role.....	7
2.2.1	Jak se tým vytváří.....	8
2.2.2	Výběr vůdce týmu .....	8
2.2.3	Výběr členů a týmové role .....	11
2.3	Cíle týmu a jeho efektivita.....	13
2.3.1	Druhy cílů.....	13
2.3.2	Definice cílů .....	14
2.3.3	Synergický efekt.....	15
2.3.4	Faktory úspěšnosti týmové práce .....	16
2.3.5	Faktory omezující efektivitu týmu .....	17
2.4	Vedení týmu .....	17
2.4.1	Total Quality Management a vedení týmu .....	18
2.4.2	Řízení prodejních týmů .....	19
2.5	Vytváření a řízení základních týmových procesů.....	20
2.5.1	Proces stanovení cílů a proces controllingu .....	20
2.5.2	Kontinuální proces zlepšování v týmové práci .....	22
2.5.3	Procesy zpětné vazby – učit se na vlastním modelu .....	24
2.5.4	Rušivé momenty v procesu – jak konstruktivně řešit konflikty v týmu.....	25
2.6	Obchodní jednání.....	26
2.6.1	Určení typu klienta .....	26
2.6.2	Obchodní jednání .....	29
2.6.3	Techniky uzavírání prodeje .....	30
2.7	SWOT analýza.....	31
2.7.1	Postup při sestavování SWOT analýzy .....	32
3	Prezentace organizace .....	33
3.1	Využití ocelových konstrukcí v praxi.....	34

3.2	Současná situace ve stavebnictví .....	35
4	Analýza týmových procesů .....	37
4.1	Postup analýzy a použité metody .....	37
4.2	Práce obchodního týmu ve společnosti .....	37
4.3	Charakter zakázek během sledovaných období .....	41
4.4	Práce týmu při získávání nových zakázek .....	42
4.4.1	Zdroje informací využívané pro získávání zakázek .....	43
4.4.2	Klíčové zdroje pro získávání zakázek .....	44
4.4.3	Týmová práce ve vztahu k obchodním jednáním a úspěšnosti případů .....	45
4.5	SWOT analýza obchodního týmu .....	47
4.5.1	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	52
4.6	Řízení poptávky .....	55
5	Vlastní návrhy a doporučení .....	57
5.1	Návrhy na posílení slabých stránek .....	57
5.2	Vyhodnocení procesu řízení poptávky .....	58
5.2.1	Drobné zakázky .....	60
5.2.2	Termínově náročné zakázky .....	62
5.3	Příprava a vedení obchodního jednání .....	63
5.3.1	Výběr cílové skupiny zákazníků .....	63
5.3.2	Příprava jednání a stanovení cílů .....	64
5.3.3	První setkání s klientem .....	64
5.3.4	Uzavření obchodu a zpětná vazba .....	65
5.3.5	Vyhodnocení obchodní schůzky .....	66
5.4	CRM – řízení vztahu se zákazníkem .....	67
5.4.1	Struktura CRM .....	67
5.4.2	Možnosti plynoucí z technologie .....	68
5.4.3	Výběr formy řízení vztahu se zákazníkem .....	69
6	Závěr .....	70
	Seznam použité literatury .....	72
	Seznam zkratk .....	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Výhledy českého stavebnictví pro následující období jsou stále, i přes mírné zlepšení, v očekáváních společností zřetelně negativní. Obavy jsou patrné především u středních a malých firem, které bojují o přežití a návrat k růstu sektoru je prozatím v nedohlednu. Ve své diplomové práci jsem se proto zaměřil na práci obchodního týmu, spjatého s tímto oborem, v závislosti na odbytu zakázek.

Cílem práce je zjistit příčiny poklesu odbytu a následné předložení návrhů pro zlepšení. Abych mohl porozumět dané problematice a měl možnost navrhnout určitá opatření, či změny současného stavu k lepšímu, musím podrobně analyzovat situaci ve společnosti. Jako první nastíním současnou situaci panující ve stavebnictví, která bude jakýmsi úvodem praktické části.

Praktická část je věnována analýze týmové práce a týmovým procesům v letech 2009, 2010, 2011 a 2012, abychom měli lepší představu o vývoji situace. Nejprve se budu zabývat otázkou odbytu a informacemi nutnými pro jeho zajištění. Odkud tým čerpá informace o nových klientech, jaký je charakter zakázek, kolik tým zpracovává cenových nabídek během roku, kolik cenových nabídek si zaváže smlouvou a jaká je úspěšnost obchodních zástupců při jejich uzavírání? Jednotlivé charakteristiky budu porovnávat v čase a sestavím určitý směr jejich vývoje.

Dále se hodlám soustředit na samotný tým, ve kterém provedu SWOT analýzu. Budu se zaměřovat především na slabé stránky a příležitosti, ze kterých vyvodím patřičné návrhy a doporučení.

Třetím bodem mé praktické části bude analýza procesu řízení zakázky ve společnosti, jakým způsobem přichází a jak dále postupuje při svém zpracování. Zde bude cílem nalezení „kritického“ místa v tomto procesu a následné doporučení pro jeho odstranění.

Závěrům, vyvozených z těchto poznatků, budu věnovat pátou kapitolu, vlastní návrhy a doporučení. V této kapitole se zaměřím na nejzávažnější nedostatky zjištěné při analýze týmových procesů, ze SWOT analýzy týmu a při řízení procesu zakázky. Následně budu navrhopvat možná opatření, která by mohla zajistit zlepšení situace.

## **2 Teoretické přístupy k týmu a jeho významu v organizaci**

Tato část by nám měla připravit teoretické východisko pro praktickou část. Budou zde obsaženy charakteristiky definující pojmy jako je tým, týmové role, cíle týmu, vedení týmu, týmové procesy atd. a závěr bude věnován SWOT analýza.

### **2.1 Základní charakteristiky**

V této kapitole se blíže seznámíme se základním pojmem diplomové práce – týmem a jeho pojetím v organizaci.

#### **2.1.1 Pojetí týmu**

Jedním ze základních aspektů lidského života každého člověka je sounáležitost s určitou skupinou, ať se jedná o rodinu, kamarády, spolupracovníky či jinou zájmovou skupinu. Zde vznikají vazby, uznání, postavení, které člověk získává s ostatními členy a ty mu pomohou při utváření charakteru a schopnost přizpůsobit se životu ve společnosti.<sup>1</sup>

„Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout společného cíle a dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.

Pokud bychom vycházeli z anglického slova TEAM, můžeme jej vnímat jako zkratku klíčových slov:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

---

<sup>1</sup> KOLAJOVÁ (2006)



Volně přeloženo: společně dosáhneme více.<sup>2</sup>

Přesto nelze říci, že existuje přesné vymezení tohoto pojmu, avšak můžeme vyjmenovat určité znaky, které se znovu a znovu objevují v nejrůznějších definicích. Tým je tedy malá pracovní skupina: členěna podle funkcí, se společně stanovenými cíli, s intenzivními vzájemnými vztahy, s výrazným kolektivním duchem a se silnou soudržností mezi členy týmu.<sup>3</sup>

### 2.1.2 Skupina není tým

Je velmi důležité uvědomovat si rozdíly mezi skupinou a týmem a vzájemně pojmy nezaměňovat. Pro větší názornost a srozumitelnost nám poslouží Tabulka 1, která nastíní rozdílné charakteristické znaky.

Charakteristické znaky	Skupina	Výkonný tým
<b>Jak je to se zájmy členů?</b>	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
<b>Jak je tomu s cíli?</b>	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
<b>Co má prioritu?</b>	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
<b>Jak to vypadá s organizací?</b>	Organizace je uvolněná a nezávazná.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
<b>Jaká je motivace?</b>	Motivace přichází z venku.	Motivace přichází zevnitř.
<b>Kdo a komu konkuruje?</b>	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem na venek.
<b>Jak se komunikuje?</b>	Komunikuje se z části otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.

Tab. 2.1: Rozdíly mezi skupinou a týmem

Zdroj: KRÜGER (2002, s. 15)

<sup>2</sup> KOLAJOVÁ (2006, s. 12)

<sup>3</sup> BAY (200)

### 2.1.3 Charakteristika týmu

Téměř v každé organizaci jsou týmy základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy jednotlivých členů. Týmová spolupráce je soubor hodnot, povzbuzující jisté způsoby chování, například naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebných členům a uznávání zájmů a úspěchů ostatních.

Jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů, kde by jedinec na danou práci nestačil. Sestávají se tedy z mnoha úsudků, dovedností a zkušeností, jimiž každý člen týmu disponuje a zvyšuje tak jeho výkonnost. Významným rysem je pružnost a schopnost přizpůsobit se novým úkolům či novým informacím a být tak přesnější a efektivnější.

Pokud je tým pro splnění jasného a konkrétního cíle správně sestaven, pak zcela jistě vzájemná spolupráce, možnost konzultace a prostor pro více úhlů pohledu na danou problematiku přispějí k dokonalejšímu a často k rychlejšímu řešení. Bezesporu dalším kladem je růst všech zúčastněných členů při možnosti týmové spolupráce.

Týmy umožňují budovat vztahy mezi lidmi a zlepšovat komunikaci, což vede k rozvoji členů a zpříjemnění pracovní atmosféry. Při této spolupráci se projevuje kreativita a sebevědomí jedinců, ale také dochází k omezení obav z neúspěchu a zodpovědnosti.

Je nezbytné připomenout, že ne každý jedinec je schopen pracovat v rámci vymezených charakteristik týmu. Je mnoho výrazně individuálně zaměřených pracovníků, kteří nejsou vhodní pro tento způsob práce. Takovým zaměstnancům více vyhovuje samostatnost, osobní odpovědnost a možnost rozhodovat se jen sám za sebe. Může ale nastat situace, kdy je takový člověk nezbytný pro vyřešení problému a stává se nepostradatelným specialistou, bez kterého se tým neobejde. Pak je možné vymezit mu kompetence a úkoly tak, aby mohl pracovat co nejvíce samostatně. Ovšem je třeba počítat s tím, že daleko častěji může docházet k hádkám a nedorozumění. Právě hrozba konfliktů je jedním z největších negativních potenciálů týmu a je třeba si uvědomit, že i týmová práce má své úskalí. Problémem může být také potlačení individuality či časová náročnost.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> KOLAJOVÁ (2006)

#### 2.1.4 Funkce týmu

Funkce týmu lze rozdělit na formální – koordinace činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek, apod., které směřují k plnění úkolů, a neformální, které slouží k naplnění potřeb členů.

Cíle formálních týmů jsou odvozeny od cílů organizace. Některé jsou trvalé, jiné jsou sestaveny jen za účelem vyřešení konkrétního úkolu a jejich charakter je dočasný. Tyto týmy vytváří organizace.

Pokud jedinci z vlastních potřeb usilují o dosažení cílů, které nesouvisí s pracovní náplní zaměstnanců, nýbrž například se zájmy a aktivitami v rámci volného času, přinášejí uspokojení týmy neformální. Takové týmy vznikají téměř při jakékoliv příležitosti a svým členům poskytují vzájemnou podporu a posilují jejich postavení.

### 2.2 Sestavení týmu a týmové role

Předpokladem pro úspěšné fungování týmu, jeho správné složení a dosažení stanoveného cíle, je třeba určit vedoucího a jednotlivé členy týmu. Potřebného odborníka s adekvátní kvalifikací pro určitou problematiku, požadované osobní charakteristiky jednotlivých členů, určit role v týmu a stanovit velikost týmu.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> HORVÁTHOVÁ (2008)

### 2.2.1 Jak se tým vytváří

Pole jednání	Opatření pro příslušnou fázi formování týmu
<b>Organizace</b>	Výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti skupiny
<b>Kvalifikace</b>	Sestavení týmu podle odborných a osobních vlastností a schopností vybíraných osob
<b>Kooperace</b>	Sestavování týmu s ohledem na předpokládané kooperativní schopnosti jeho budoucích členů

Tab. 2.2: Vytváření týmu

Zdroj: KRÜGER (2002, s. 21)

Budování týmu a jeho následný rozvoj jsou velmi propojené procesy. Směr vývoje týmu se určuje již od počátku, kdy je sestavován z různých osobností, které do týmu přinášejí své specifické vlastnosti a schopnosti. Ovšem jen zřídka se dá najít určitá prvotní chvíle, v níž si lze libovolně a bez omezení vybírat mezi libovolným množstvím kandidátů pro tým. Pokud zakládáme určitý tým, musíme si být od začátku vědomi rolí členů a rozdělením úkolů. Přitom je vždy nutné myslet na omezený počet vhodných adeptů.

Ať už zakládáme zcela nový nebo rozvíjíme stávající tým, je třeba v každém případě nutná úvaha o vývoji daného týmu. Je třeba si ujasnit tři základní otázky:

- kdo se hodí za vedoucího týmu,
- jak má být tým velký,
- a jaké má mít složení.<sup>6</sup>

### 2.2.2 Výběr vůdce týmu

Je nesporně důležité, kdo celý tým povede. Rozhodující je zejména osobnost a styly, jaké při řízení používá. Manažeři si velmi často kladou otázku, jaký je vlastně optimální způsob vedení? Dosahují lepších výsledků tvrdí anebo přátelští vedoucí? Lepších výsledků

---

<sup>6</sup> KRÜGER (2002)

dosahují týmy, jejichž vůdce je schopen pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či k plnění úkolu přistupovali pozitivněji.

V poslední době se týmové vedení stále více prosazuje. Žijeme v době neustálých změn a přemírou informací, které jediný člověk nedokáže sám zpracovat a aplikovat v praxi. Nelze být odborníkem ve všech oblastech lidské činnosti. Stejně tak je velice složité najít univerzální způsob řešení problémů.<sup>7</sup>

### **Co musí vedoucí týmu zvládat**

Jak jsme již zmínili, nikdo nemůže být odborníkem na všechny oblasti, avšak vedoucí by měl zvládat plnění úkolů v rámci těchto oblastí:

#### **Koordinace týmu**

Koordinování je jedním z nejdůležitějších úkolů pro vedoucího týmu. Musí se postarat o to, aby práce v týmu a spolupráce s ostatními osobami, týmy nebo organizacemi probíhala hladce a efektivně.

Jeho úkolem je vyhlášovat a vyjasňovat cíle týmu, starat se o dělbou práce a pracovní postupy, aby práce byla transparentní. Nesmírně důležité je také dodržování časového harmonogramu a sladění činnosti týmu s jinými organizačními jednotkami.

#### **Moderování týmu**

Rozhodnutí v týmu musí probíhat na základě konsenzu, jinak týmu hrozí brzký zánik, a proto je role moderátora nepostradatelná. Vedoucí týmu je zde nositelem vzájemné komunikace, dbá o to, aby každý mohl vyjádřit své názory a vyslovit argumenty. Aby argumentace byla propracovaná a vyvážená. Je třeba také srozumitelně zajistit rozdílnost a spojitost v názorech.

---

<sup>7</sup> KOLAJOVÁ (2006)

## **Poradenství pro členy týmu**

V odborných otázkách může vedoucí uplatnit přímo svou odbornou erudici, nebo nasměrovat pracovníka, jak si lze opatřit potřebné znalosti. Je třeba, aby vedoucí měl sám dostatečnou kvalifikaci a byl tak ostatními členy akceptován.

V rámci otázky pracovních postupů, tj., jak by měl být daný problém řešen, očekává se od vedoucího, že dokáže objektivně posoudit veškeré varianty. Musí tedy disponovat znalostmi z oblasti pracovní a projektové metodiky a také v odborných metodách zpracování dat a informací.

Jestliže se jedná o vztahové problémy v týmu, musí vedoucí umět naslouchat a pokládat správné, nedirektivní, otázky, aby zjistil názory a postoje členů. Je zapotřebí určitého citu a dávky empatie, aby mohl rozhodnout, zda problém vyřeší mezi čtyřma očima nebo zda je třeba zapojit celý tým.

## **Správná prezentace výsledků týmu**

Zejména u projektové práce je třeba neustále prezentování výsledků, např. vůči nadřízeným, resp. společnosti a jejím řídicím orgánům. Tuto funkci lze rozdělit mezi více členů, pokud si to prezentace projektu vyžaduje. Vedoucí však musí být schopen vypracovat a přednést přesvědčivý výklad. Musí umět vyjádřit abstraktní nebo komplexní souvislosti vhodnými prostředky, což vyžaduje umění diplomatického vyjednávání, jelikož se často při prezentaci projevují kritické námitky a otázky.

## **Reprezentace týmu**

Stává se, že týmy se ocitají ve vzájemné soutěži uvnitř své organizace. Vedoucí tak musí umět rozhodným způsobem bránit zájmy a požadavky svého týmu, aniž by ztrácel přehled o celkových souvislostech. Je třeba, umět vysvětlit a obhájit práci, kterou tým vykonává nebo úkol na kterém pracuje.

## Vyjednávat za tým

Týmy vždy pracují na zakázku a podle určitého zadání. Je tedy potřeba neustále vyjednávat se zadavateli, což jsou často právě nadřízení, resp. zaměstnavatelé. Opět se zde poukazuje na diplomatickou šikovnost vedoucího, ale také nutnost umět zdravě vyhodnotit situaci, např. mít připraven kompromis, který je pro tým stále výhodou.<sup>8</sup>

### 2.2.3 Výběr členů a týmové role

Stavebním kamenem každého týmu jsou jeho členové, protože právě ti určují jeho schopnosti a kvalitu. Správná skladba týmu je základním předpokladem úspěchu. Optimálního výsledku však může dosáhnout pouze pracovník, který svými znalostmi, schopnostmi a postoji odpovídá požadavkům, jež na něho klade zaměstnavatel a funkce, kterou vykonává.

Nejsnadněji se ověřuje **profesní zdatnost**, jedná se o dokončené vzdělání, odbornou praxi nebo reference ze zaměstnání z dosavadního působení. Tyto schopnosti lze i během pohovoru relativně snadno vyzkoušet pomocí případových studií. Avšak ani správně kvalifikovaný jedinec, nám do našeho týmu nemusí zapadnout.

Na druhou stranu je velmi složité poznat **osobní vlastnosti a povahu** člověka. Pokud je tým sestavován z neznámých lidí, máme velmi omezené možnosti. Zde jsou základními předpoklady loajalita k firmě, vnitřní motivace k nadstandartním výkonům, ambice, flexibilita a jiné.

---

<sup>8</sup> KRÜGER (2002)

Typ temperamentu	Autorita	Styl řízení	Prestiž	Specifika
<b>Sangvinik</b>	Přirozená a vysoká	Kooperativní, konzultující, nedirektivní	Vysoká, včetně oblíbenosti	Smysl pro humor, nadhled
<b>Flegmatik</b>	Nízká	Liberální	Vysoká	Lhostejnost, uzavřenost a odstup
<b>Cholerik</b>	Vysoká, ale provázená strachem	Diktátorský, direktivní	Nízká, ale vyvolá poslušnost	Výrazná agresivita
<b>Melancholik</b>	Nízká, vzbuzuje spíše lítost a soucit	Snaha o participativní, nedirektivní	Vysoká	Utíká před konflikty a nepříjemnostmi

Tab. 2.3: Souvislosti mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu  
Zdroj: KOLAJOVÁ (2006, s. 31)

### Týmové role

„Je to takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.“<sup>9</sup>

V rámci zajištění úspěchu týmové práce je třeba zajistit správné role v týmu tak, aby bylo v rámci útvaru pokryto celé spektrum odbornosti, které je potřebné pro plnění úkolů. Při sestavování týmu je třeba dbát na pokrytí všech těchto oblastí. Avšak problémy, které se často v týmech vyskytují, neplynou z nedostatku profesionality, jako spíše z nevhodné skladby členů.

Po řadu let se zabýval tematikou úspěšností manažerských rolí R. Meredith Belbin. Popsal devět týmových rolí popisujících přístup k práci různých osobností, vycházejících

---

<sup>9</sup> KOLAJOVÁ (2006, s. 31)



z projevu osobnosti, vlastnostmi, které jsou vrozené a nabytých životních zkušeností. Optimální tým obsahuje všechny Belbinem popsané role. Celkem logicky by se tedy dalo argumentovat, že každý tým musí mít devět členů. Belbin však připisuje větší efektivnost týmům o třech až pěti členech s tím, že každý ze členů vykonává současně více rolí. Pokud by nějaká role byla opomenuta, projevila by se negativně na celkové práci týmu.

Najít jednotlivce, který bude přesně odpovídat dané typologii je poměrně složité. Spíše se u jednotlivých osobností projevuje kombinace několika typů rolí, což odpovídá různorodosti lidských povah a osobitému přístupu každého k plnění pracovních povinností.<sup>10</sup>

## 2.3 Cíle týmu a jeho efektivita

„Jedním z charakteristických znaků týmu je uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout. Cíl musí být jasně stanovený, reálně splnitelný. Do stanovení cíle by měli být zapojeni všichni členové týmu, získáme tím jejich souhlas a pocit závazku.“<sup>11</sup>

### 2.3.1 Druhy cílů

V praxi se objevují situace, kdy jsou špatně nadefinované cíle a to sebou nese také nežádoucí důsledky. Pro lepší orientaci se uvádějí tři základní skupiny, podle kterých cíle rozdělujeme.

Cíle, jenž na sebe jejich činnosti jednotlivě navazují, nazýváme **cíli kooperativními**. Člen „X“ nemůže začít práci bez člena „Y“. Aby byl cíl dosáhnout, je zapotřebí dílčích úspěchů jednotlivých členů. Z toho vyplývá, že členové jsou na sobě závislí, avšak danou závislost po většinu času vnímají jako výhodu pro získání informací a pomoci při realizaci projektů.

Zdravá soutěživost vnáší do týmu rivalitu a snahu jedinců vyniknout. Zde mluvíme o **konkurenčních cílech**, kdy se členové snaží jeden druhého předstihnout. Takový cíl se

---

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK (2008)

<sup>11</sup> HORVÁTHOVÁ (2008, s. 37)

nejčastěji používá právě při vedení obchodních týmů, nebo tam, kde je posuzován a následně hodnocen výkon jednotlivce. Proto neúspěch jednoho pracovníka neznamená prohru týmu, ale vítězství druhého.

Poslední skupinu představují **individuální cíle**. Každý člen v týmu plní své osobní úkoly, mezi kterými není vazba. Hodnocen je následně podle splnění cíle, avšak není porovnáván s ostatními.

Z předchozího rozčlenění jasně vyplývá, že pro tým jsou nejvýznamnější cíle kooperativní. Členové týmu spolu vzájemně komunikují, pozitivně se ovlivňují, diskutují o svých názorech, vyměňují si zkušenosti i různé pohledy na zadaný úkol. Aby jej mohli správně plnit a dosáhnout tíženého cíle, nestačí být s cílem jen obeznámen, ale je třeba jej také pochopit v plném rozsahu a přijmout ho za svůj.<sup>12</sup>

### 2.3.2 Definice cílů

Abychom cíle mohli správně nadefinovat, užíváme jako pomůcky zkratková slova, které ve své jednoduché podobě vyjadřují základní podmínky pro definování cílů. Nejznámější zkratkou je slovo SMART, které také využijeme. Jako další by se dala uvést zkratka KARAT či DUMB.

Cíl musí být jasně nadefinovaný a srozumitelný – **specifický**. Je-li cíl něčím neobvyklý, bývá považován za větší výzvu a členové k němu přistupují s větší odpovědností. Tak jako přijímají raději nové úkoly, kde mohou rozvinout svou kreativitu a uplatnit tvůrčí přístup. Podmínka jasně daného cíle, který by neměl být měněn během jeho plnění, bývá v praxi často téměř nesplnitelná. V dnešní uspěchané době dochází ke změnám poznatků a přísunu nových informací každý den a tak je třeba přistupovat k cílům s ohledem na dané změny. Takové změny mohou být pro mnohé členy frustrující, a proto je třeba při takové situaci dané informace prodiskutovat a obeznámit je se všemi členy týmu.

Každý definovaný cíl by měl mít nastavenou stupnici, podle které budeme moci v budoucnu měřit jeho plnění. Být tedy **měřitelný** je další nezbytnou vlastností. Podle čeho, kdy a jakým způsobem budeme hodnotit cíle, se stanovuje již při jeho zadávání. Je vyvíjen

---

<sup>12</sup> KOLAJOVÁ (2006)

tlak na jednoznačnost a objektivitu hodnocení. Úspěšnost se vždy udává v určitých jednotkách. Nelze však určit nějaký jednoznačný způsob pro měření, jelikož se v praxi měří často téměř neměřitelné věci, což s sebou nese řadu komplikací.

Pro všechny členy týmu musí být cíl **akceptovatelný**. Dalo by se říci, jakoby byl každý jeho autorem. Je výhodou pokud cíl odpovídá osobním aspiracím jednotlivců, kteří při jeho naplňování mohou uspokojit také své osobní cíle.

Stanovené cíle musí být pro všechny pracovníky **reálné**. Cíl, který je již od počátku považován za nereálný je špatně stanoven. To neznamená, že musí být zcela jednoduchý, jistá náročnost je vhodná pro zvýšení výkonu týmu. Úspěšné splnění úkolu dokáže zvýšit motivaci a pro příště je tým ochoten přijmout opět o něco složitější úkol. Proto se při týmové práci doporučuje od počátku vycházet z principu postupného zvyšování náročnosti úkolů. Je velice důležité zažít zkušenosti a úspěch ze splněného úkolu.

Aby bylo možné sledovat postupné plnění úkolu, je třeba, aby byl úkol **termínovaný** – časově ohraničený. Deadline, který představuje poslední možnost odevzdání úkolu a jednotné dílčí termíny, které slouží pro orientaci při plnění. Je třeba mít časový harmonogram, podle kterého bude plnění probíhat a tým bude schopen již během úkolu určit, zda je harmonogram dodržen a případně přijmout nutná opatření, aby byl úkol splněn včas.<sup>13</sup>

### 2.3.3 Synergický efekt

Výsledek týmu nelze změřit jako součet výsledků jednotlivců. Lidé ve skupině jsou vzájemně propojeni vazbami, dochází k doplnění jejich nedostatků, nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních a právě to vytváří něco nového. Výkon celého týmu převyšuje souhrn možností jednotlivců. Tomu se říká synergie, kterou můžeme vyjádřit jako:

**Práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu,**

**Nebo za pomoci matematické formulace:**

$$1 + 1 + 1 > 3$$

---

<sup>13</sup> KOLAJOVÁ (2006)

Každý člen týmu disponuje určitými znalostmi a schopnostmi. Především problémy víceoborového charakteru, vyžadují sdílení znalostí z více oblastí a komplexní náhled na úkol. Nápady jedněch členů představují inspiraci a impulsy pro ostatní. Mohou tak podmínit spolupracovníky k hledání dalších řešení. Pokud se úkol skládá z více činností, je třeba zajistit všechny nutné oblasti pro dosažení kvalitního výsledku. Je třeba lidí kreativní, pro návrh řešení, lidí komunikativní, kteří seženou zdroje pro realizaci a prosadí realizaci, lidí systematické, kteří efektivně zorganizují práci. Detailisty pro dotáhnutí podrobností a odborníky, kteří dodají potřebné odborné znalosti.

Členové pocítují odpovědnost a snaží se své úkoly plnit s veškerým nasazením, právě aby ostatní nezklamali a oni se nestali slabým článkem. Tlak ze strany ostatních členů vede ke zvýšení vlastního úsilí. Snaží se pomalejší členy motivovat a dodat jim úsilí pro zkvalitnění či zrychlení jejich práce.<sup>14</sup>

### **2.3.4 Faktory úspěšnosti týmové práce**

„Týmy jsou – pokud fungují bezesporu výkonnější než pracovní formy v klasické, hierarchicky uspořádané organizační struktuře.“<sup>15</sup>

#### **Organizační provázanost a logistika informací**

Vedení podniku musí pro tým vytvořit vhodné rámcové podmínky. Mělo by být vytvořeno jednoznačné prohlášení týmové práce, za novou formu práce v podniku. Přenesení odpovědnosti a kompetencí, z důvodu nutnosti legislativní autonomie pro týmovou práci. Pokud si to situace vyžaduje, je zapotřebí určit vedoucího nebo mluvčího týmu s odpovídajícími úkoly, které musí plnit.

Správný tok informací představuje jednu z nejnáročnějších činností v týmu a často se pro něj stává hrozbou. Je třeba zajistit chod mezi jednotlivými členy, ale také je třeba mít na

---

<sup>14</sup> BĚLOHLÁVEK (2008)

<sup>15</sup> KRÜGER (2008, s. 23)

paměti, že je důležité informovat o své činnosti a to průběžně. Nadřízený by měl mít přehled o činnosti týmu, aby mohl také ostatní práci a cíle podniku orientovat ve vazbě na tým.

S týmovou prací je bezesporu spojena potřeba stále se učit, která bývá často podceňována. Je velmi důležité, dát odpovídající kvalifikaci vedoucímu týmu, a pokud je to potřebné, tak investovat předem do vzdělání týmu, většinou z důvodu změn pracovních požadavků. Ne vždy, týmy mohou řešit případ pouze se svými členy, je tak za potřebí přístup k personálním zdrojům.<sup>16</sup>

### **2.3.5 Faktory omezující efektivitu týmu**

Týmové myšlení vyvolává konformitu v přístupu k problému, potlačuje opoziční názory a může vést k chybám či špatným rozhodnutím. Snaha o sjednocení názorů vede často k přijetí takového rozhodnutí, které by členové týmu v případě, že by rozhodovali sami za sebe, nikdy nepřijali. Skupinové myšlení také vyvolává potlačení kritických názorů.

Dalším problémem týmové spolupráce je sociální lenost, jenž vede k individuálnímu snižování úsilí a k odbývání práce. Sociální lenost byla odhalena inženýrem francouzského původu, Ringelmannem. Ten poznal, že tři lidé, kteří táhnou za jeden provaz při přetahování, dosahují pouze dvouapůlnásobku výkonu jednotlivce. Pokud bychom uvažovali o osmi lidech, ti by dosáhli méně než čtyřnásobku výkonu jednotlivce. Jedním z důvodů může být ztráta osobní odpovědnosti nebo snížení motivace při společné odměně. Takové situace se mohou projevit v situacích, kdy je úkol vnímán jako příliš snadný a členové se domnívají, že jejich přínos k plnění cílů nelze rozpoznat.<sup>17</sup>

## **2.4 Vedení týmu**

Jednou z hlavních předností vedení je kreativita. Jsou zde zastoupeny postupy myšlenek a nápadů jednotlivých členů a vzniká daleko větší potenciál pro zjištění budoucího řešení, které lze následovně aplikovat.

---

<sup>16</sup> BAY (2000)

<sup>17</sup> KOLAJOVÁ (2006)

Snadno může být vedení interpretováno jako „schopnost přimět ostatní, aby následovali“. Jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšné vedení týmu je oboustranná komunikace. Při řešení každodenních situací a navrhování následného postupu pro dosahování řešení je vzájemná výměna informací nezbytná. Vedení pracovníků je základním úkolem každého manažera, bez ohledu na to, na jaké úrovni hierarchie v organizaci se nachází. Každý člen týmu je vedet k samostatnosti při řešení, a aby sám usiloval o zvládnutí problému. Zaměstnanci by se měli přesvědčovat o kvalitě a účinnosti vlastních řešení a tím převzali část odpovědnosti za dosažený výsledek.

Velmi důležitou roli zde sehrává dělba práce a právě společná zodpovědnost členů týmu. Nezbytné je dbát na to, aby úkoly byly rozděleny mezi více subjektů, které mají rovnoprávné postavení z hlediska plnění těchto cílů.

Základním prvkem je vytvoření týmu a následující rozvoj jednotlivých členů. Společná snaha plnit zadávané úkoly je zásadní podmínkou každého kolektivu, bez ohledu na aplikovaný styl vedení.

V dnešní době stále vzrůstá vliv osobní angažovanosti pracovníků na úroveň jejich podnikatelské výkonnosti, dochází k posílení emotivního působení manažerů na chování zaměstnanců. Následně vzniká provázanost osobních cílů s cíli organizace. Pro dosažení maximálního úspěchu je nutné dosáhnout co největšího souladu mezi těmito cíli.

Dalo by se tedy říct, že vzniká atmosféra souladu osobních cílů pracovníka s cíli organizace. Dosažení maxima možného souladu, je nutnou podmínkou pro získání plánovaných podnikatelských úspěchů. Vedení pracovníků se musí zaměřit především na zvýšení pracovního výkonu jednotlivých pracovních kolektivů.<sup>18</sup>

#### **2.4.1 Total Quality Management a vedení týmu**

TQM představuje ucelený model s cílem Business Excellence, zaměřený na pracovní a řídicí procesy. „TQM je metoda řízení organizace, která spočívá ve spolupůsobení všech

---

<sup>18</sup> POKORNÝ (2002)

jejích členů, jejímž nejvyšším cílem je kvalita a uspokojování potřeb zákazníků v dlouhodobém horizontu jakož i užitek členů organizace a společnosti.“<sup>19</sup>

Podstatou TQM je proces neustálého kontinuálního zlepšování a učení se. Styl řízení je více zaměřen na pracovníky a vedoucí hrají roli podporovatelů, jelikož je zde předpoklad, že činnosti jsou vykonávány celými týmy, nikoli jednotlivci.

Kvalita se stává nezbytnou a zároveň trvalou součástí všech procesů v organizaci. Jedním z důležitých aspektů je orientace na zákazníka a to nejen externího, ale také interního, ve smyslu organizace. Každý v týmu je při výkonu své práce, jak dodavatelem, tak zákazníkem.<sup>20</sup> Je třeba jednat se všemi pracovníky jako s externími zákazníky: zajistit kvalitu, pracovat precizně a snižovat náklady.<sup>21</sup>

## 2.4.2 Řízení prodejních týmů

Prodejní týmy tvoří jednotlivci, kteří plní individuální úkoly, prodejní plány pro odbyt produktů a jsou kontrolováni podle snadno měřitelných výsledků. Mohlo by se tedy zdát, že se nejedná o týmovou práci, avšak přesto se firmy snaží řídit obchodní kolektivy jako týmy. Nastávají totiž situace, kdy se od obchodníků očekává týmový přístup. Např. zapracování nových členů, předání části pole zákazníků kolegům atd.

Lidé v prodejních týmech musí být schopni dobře prezentovat, k čemuž jsou nutné dobré komunikační dovednosti. Je třeba u zákazníka vyvolat zájem, protože v dnešní době má většinou možnost vybírat si z mnoha nabídek. Obchodník musí být schopen pochopit klientovi potřeby, přesvědčit jej o přednostech nabízených produktů a vyjednat výhodné podmínky prodeje. Nejsilnějším nástrojem prodejce je schopnost naslouchat, být pozorný vůči slovům zákazníka. Snaha spočívá především v tom, aby zákazník sám dospěl k názoru, že nabízený výrobek přesně odpovídá jeho požadavkům a představám.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> BAY (2000, s. 35)

<sup>20</sup> HORVÁTHOVÁ (2008)

<sup>21</sup> CRKALOVÁ (2007)

<sup>22</sup> BĚLOHLÁVEK (2008)

## 2.5 Vytváření a řízení základních týmových procesů

Aby týmy mohly vykazovat dlouhodobou úspěšnost, je nutné aby se jim podařilo zvládat určité základní procesy na kvalitativně přijatelné úrovni. V týmu musí fungovat čtyři základní procesy:

- proces stanovení cílů a proces controllingu;
- kontinuální proces zlepšení;
- proces zpětné vazby (feedback);
- postupy při překonávání rušivých vlivů v procesu.

Je třeba se zabývat otázkou, co mají týmy a jejich vedoucí dělat při zvládání jednotlivých procesů. Nepodařilo by se tyto procesy řídit správně, znamenalo by to pro týmovou práci ohrožení z hlediska věcného a ekonomického.<sup>23</sup>

### 2.5.1 Proces stanovení cílů a proces controllingu

Pro úspěšné dokončení projektu je nezbytné před započítím stanovit jasný a srozumitelný cíl. Během plnění úkolu bývá na určení cílů, z důvodu panujícího časového tlaku pozdě. Musíme tedy znát konečný stav, kterého chceme dosáhnout. Dále je důležité si uvědomit, že znění cíle, může u jednotlivých členů týmu vyvolat rozdílné představy. Platí zde zákon, že každá činnost vzniká dvakrát.

Nejprve vzniká v rovině představy, posléze v rovině realizace. Je tedy zásadní rozvíjet společně objasněný cíl, aby energie byla vynakládána na správné činnosti. Nejasné představy vedou k nízké úrovni aktivity nebo ke slepým uličkám v pracovních procesech.

---

<sup>23</sup> BAY (2000)





Obr. 2.1: Psychologický proces vyvíjení cílů

Zdroj : BAY (2000, s. 83)

Velmi důležitým prvkem je, že vedoucí týmu metodicky perfektně zorganizuje poradů věnovanou stanovení cílům a uplatní přitom techniky moderace. Je třeba mj, objasnit následující otázky:

- Proč to vůbec děláme? (smysl práce)
- Jak přispějeme k dosažení cíle? (motivace)
- Jak přispěje každý člen týmu k dosažení cíle? (výkon)
- Jak silnou odpovědnost za splnění cíle cítí jednotliví členové týmu?
- Kde chybějí vnější informace o souvislostech, které přispějí k lepšímu pochopení cíle? (orientace)
- Kde vznikají, které vyplývají ze zkušeností?
- Co by se stalo, kdybychom mohli méně „oblíbeným“ cílům přijít na chuť?

## ■ Jakým způsobem měříme konkrétně dosažení cíle? <sup>24</sup>

Nelze stanovit a plnit cíle, aniž bychom současně neměřili, nakolik jsme se k cílům přiblížili. Avšak nepleťme si „controlling“ s kontrolou, která je součástí controllingu. Kontrola odpovídá zpětnému myšlení, naproti tomu controlling je způsob předvídání, který se skládá ze čtyř prvků:

- písemně podchycené cíle a plány;
- informační systém, který podchycuje stav plánu a skutečnosti a trendy v definovaných časových úsecích;
- analýzy odchylek spojené se zkoumáním příčin;
- koncepce řízení směřujícího ke korekci odchylek, která má formu konkrétních plánů cest k dosažení cíle. <sup>25</sup>

### 2.5.2 Kontinuální proces zlepšování v týmové práci

„Práce v procesech reflektuje změnu směrem od hierarchických k procesně orientovaným organizačním strukturám, tzn. k týmově orientovaným, decentrálním jednotkám s jednoduchou hierarchií a plnou odpovědností za úkoly zadávané zákazníkem. V neposlední řadě jde rovněž o organizační zakotvení kontinuálního procesu zlepšování.“ <sup>26</sup>

Vedoucí má za úkol organizovat kontinuální proces zlepšování jako dlouhodobé řízení procesu. Je třeba zajistit takový způsob, aby zlepšování nebylo věcí náhody, ale součástí pracovního výkonu.

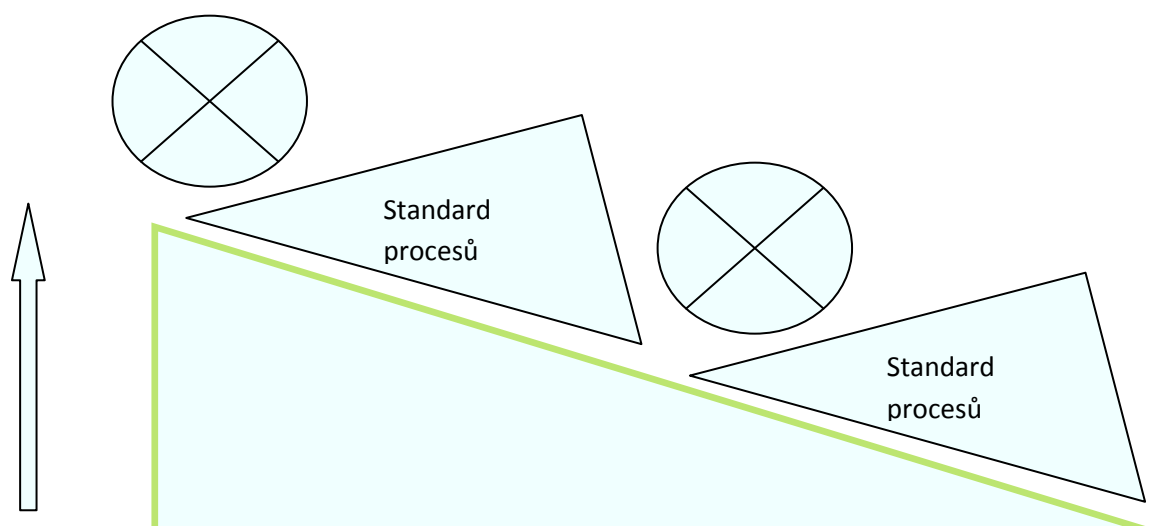
V každém procesu lze vždy najít určitý kvalitativní standart. Vždy se začíná s takovým standardem, který je určitým způsobem problémový, kde se očekává nutnost dodatečné práce nebo kde se vyskytují časté reklamace.

---

<sup>24</sup> BAY (2000)

<sup>25</sup> BAY (2000)

<sup>26</sup> MALORNY (1996, s. 375)



### Proces zlepšování

Obr. 2.2: Kontinuální proces zlepšování

Zdroj: BAY (2000, s. 94)

Na obrázku 2.2 vidíme, že při procesu zlepšování neexistuje konečný stav. Kontinuální proces zlepšování je neustálý proces, který uplatňuje zásadu o své neukončitelnosti.<sup>27</sup>

### Analýza procesního řetězce

Pokud bychom vycházeli ze situace, že se týmy snaží nalézt místo pro kontinuální proces zlepšování ve vlastní režii. Nastala by zde zásadní otázka: „Které procesy je v našem týmu třeba bezpodmínečně zlepšit?“

Sestaví se okruh procesů a ten je posuzován s ohledem na jejich podíl při vytváření hodnot. Poté je možné začít s vlastní analýzou procesního řetězce. Aby vedoucí mohl vysledovat mechanismus vzniku takového řetězce, může použít následující návod:

<sup>27</sup> BAY (2000)

1. Vybereme proces s nedostatečnou intenzitou tvorby hodnot. Jedná se o procesy při kterých dochází k častým poruchám, duplicitní práci atd.
2. Je zapotřebí objasnit, kdo se tohoto procesního řetězce účastní.
3. Následuje rozebrání veškerých prvků procesního řetězce, za pomoci otázky: „Co by musel prvek v procesu přinést, kdyby fungoval bezchybně?“
4. Jakmile je celý řetězec popsán, přechází se k jeho hodnocení. Hodnotí se podle stupně rušivosti jednotlivých výstupů – pomocí bodů 1 až 3. Hodnotou 0 je označena karta, na níž je výstup v pořádku.
5. Nyní je možné začít pracovat na řešení problému. Začíná se od karet s nejvíce body a položíme si otázku: „Co je potřeba udělat, aby tento výstup byl napříště bez poruch a chyb?“
6. Nalezené opatření vždy zapíšeme do seznamu činností, ab byl zaručen řízený controlling procesu.

Zásadní předností analýzy procesního řetězce je možnost uplatnit tento postup ve všech úsecích podniku. Právě v obchodním úseku funguje výborně právě proto, že všude nelze uplatnit nástroje řízení kvality ve výrobě.<sup>28</sup>

### 2.5.3 Procesy zpětné vazby – učit se na vlastním modelu

Zde je rozhodující otázkou jak se tým učí rozvíjet sám sebe. „Tým je místo, kde lidé neustále zlepšují svou schopnost dosahovat výsledků, které si předsevzali; kde se tvoří nové vzory uvědomělého myšlení; kde společenské ambice získávají volný prostor a kde se všichni permanentně učí, jak se společně mohou něčemu přiučit.“<sup>29</sup> Výzvou pro vedoucí pracovníky je vytvářet místo pro reflexi. Úspěšné jsou ty týmy, které přemýšlí co dělají, proč to dělají a přemýšlí dopředu, jak by mohli dělat věci lépe.

Zpětná vazba znamená, že se ohlédneme za uplynulým pracovním procesem v týmu a podíváme se, zda jsme dosáhli společného cíle. Jedná se o posouzení dvou aspektů: za prvé se posuzuje pracovní výsledek, za druhé posouzení týmového procesu. Výsledky jsou

---

<sup>28</sup> BAY (2000)

<sup>29</sup> SENGE (1990, s. 88)

posuzovány racionálně a setkávají se většinou s porozuměním od ostatních členů. Ve chvíli, kdy tým diskutuje o vlastních procesech, hodnotí používaná pravidla, způsoby řešení problémů, mezilidské vztahy spolupráce, schopnost řešit konflikty atd. Členové týmu se tak učí vypořádat s vlastním způsobem chování a s chováním ostatních členů týmu. Zpětná vazba zde představuje sdělení ostatním, jak jsem vnímal, hodnotil a prožíval jejich chování v určitých týmových situacích. Zpětná vazba nám umožňuje růst, vystupovat před ostatními, upevňovat to, co se osvědčilo a utvářet budoucí procesy efektivněji.<sup>30</sup>

#### **2.5.4 Rušivé momenty v procesu – jak konstruktivně řešit konflikty v týmu**

Rozdílné názory, nesoulad s cíli, či jen rozdílnost povah, to vše v týmu může vyvolávat konflikty. Špičkové týmy se mj. vyznačují tím, že konflikty vnímají v raném stádiu, tematizují je v týmu a poměrně rychle tak mohou dospět k řešení.

Za konflikt označujeme napjatou situaci, v níž se dvě nebo více stran, které jsou na sobě závislé, současně pokoušejí jednat na základě protikladných plánů. Konflikty často spotřebovávají spoustu energie pracovníků a odvádí je od svých povinností, proto jsou vesměs vnímány jako něco škodlivého. Je ale důležité uvědomit si, že to není konflikt, který rozhoduje o budoucnosti věci, nýbrž lidé, kteří se ho účastní.

Ne vždy jsou konflikty vnímány jako nežádoucí. Pozitivní stránkou je např. to, že zabraňují stagnaci, vedou k novým řešením, pomáhají vyjasňovat problémy, způsobují změny, napomáhají sebepoznání a signalizují problémy.

Je třeba si uvědomit, co je obsahem konfliktu. V případě, že se strany přou o různé cíle, cesty nebo nedostatek prostředků. Obě strany do konfliktu vstupují s určitým očekáváním ze strany toho druhého, snad i s předsudky. Je zde tedy vedle věcné roviny, v níž jde o cíle, prostředky, cesty atd.; také o rovinu vztahovou, v níž jde o otázku vztahu mezi zúčastněnými.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> BAY (2000)

<sup>31</sup> BAY (2000)

## 2.6 Obchodní jednání

Tato kapitola bude zaměřena na typy potencionálních klientů, způsobem setkání s nimi, tedy obchodním jednáním a možnými způsoby jak uzavřít prodej.

### 2.6.1 Určení typu klienta

Důležitým krokem k prodeji je znalost preferencí jednotlivých zákazníků. Nevhodným stylem prezentace produktu lze o zákazníka snadno přijít. Vyjednávat vždy stejně je jedna z nejčastějších chyb obchodníka. Přizpůsobit se musí ten, komu jde o výsledek, tedy prodejce.

#### Dynamický typ

Na vedoucích pozicích se s nimi obchodní manažeři setkávají často. Jde o osobnosti, které mají předpoklady k řídicí funkci. Je pro ně typické zaměření především na cíle a úkoly a motivem je dosažení výsledku. Jednají a rozhodují se poměrně rychle, jsou zvyklí plánovat, a tak odmítají investovat do věcí více času, než si sami určili.

Čas	Argumenty	Závěr
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ocení jasnou a rychlou komunikaci.</li><li>- Sám na začátku oznamuje svoji potřebu, prodejce musí ihned reagovat.</li><li>- Neprotahovat zbytečně jednání.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nabídnout nejlepší produkt v poměru cena/výkon.</li><li>- Užitek je pro něj výstup.</li><li>- Požaduje standartní profesionální službu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Je na místě dodržet jím daný čas a na konci žádat jasnou zpětnou vazbu.</li><li>- Zpětná vazba mu je vlastní.</li></ul>

Tab. 2.4: Vhodný postup při oslovení dynamického klienta

Zdroj: POKORNÝ (2003, část 6, díl 3, kapitola 2, str. 3)

## Expresivní typ

Většinou jde o výrazný typ, rozhodují se převážně rychle a jsou pro ně velmi významné vztahy. Ve svém okolí se vždy snaží někam zařadit, aby měli jasné postavení. Pro ně bývají určeny novinky na trhu, nechávají se často ovlivnit reklamou. Jejich koupě je motivována potřebou odlišnosti od průměru a za to jsou ochotni platit i výrazně vyšší peníze.

Čas	Argumenty	Závěr
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jednání musí být rychlé, jejich potřeby v čase se často mění.</li><li>- Zájem o koupi trvá jen krátkou chvíli.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vyzvednout jedinečnost produktu a trend, který zastupuje.</li><li>- Doplnit výrobek mnoha doplňky, bude ochoten připlatit.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jednání nebudou příliš dlouhá, tito lidé jsou hodně citliví, a pokud mají silnou emoci si věci koupit, tak spěchají, jsou hodně pod vlivem reklamy.</li></ul>

Tab. 2.5: Vhodný postup při oslovení expresivního klienta

Zdroj: POKORNÝ (2003, část 6, díl 3, kapitola 2, str. 5)

## Praktický typ

Potřebuje na svá rozhodnutí poměrně dost času, je pro ně zásadní navázat vztah s partnerem v obchodu. Musí především uvěřit jemu a až potom jsou ochotni přistoupit k nákupu. Na tento typ obchodník nesmí nikdy tlačit s rychlým rozhodnutím.

Čas	Argumenty	Závěr
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Většinou několika násobná schůzka, mnoho otázek, hodně přemýšlejí.</li> <li>- Trvá získání důvěry, potom se však často vytváří delší spolupráce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodávat osobní zkušenosti prodejce s produktem.</li> <li>- Argumentovat doprovodnými službami.</li> <li>- Přidat historku dalšího zákazníka, se kterým se může klient ztotožnit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pokud se podaří vytvořit pocit důvěry, je šance ke koupi.</li> <li>- Netlačit na ně a nepřesvědčovat pouze racionálními argumenty.</li> </ul>

Tab. 2.6: Vhodný postup při oslovení praktického klienta

Zdroj: POKORNÝ (2003, část 6, díl 3, kapitola 2, str. 7)

### Analytický typ

Velmi rozvážný klienti, kteří potřebují k rozhodování mnoho času a informací. Zaměřují se především na cíle a cesty k nim důkladně zvažují a analyzují. Často pokládají nezvyklé otázky, které směřují do hloubky, zajímají detaily a jednotlivé parametry. Dokážou tak obchodníka dostat do nepříjemné situace, protože určité otázky by ostatní klienty ani nenapadly a obchodník na ně často není připraven.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> POKORNÝ (2003)



Čas	Argumenty	Závěr
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Od počátku bývají nedůvěřiví, je na místě jim dát více času, veškeré informace, ale další setkání přesně naplánovat.</li> <li>- Jsou zvyklí dodržovat termíny.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chtějí něco ověřeného z mnoha stran.</li> <li>- Chtějí jen tvrdá data, užitek jim prodávat nemá význam, oni sami si ho odvodí z dat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neradi a pomalu vydávají svoje peníze, musí být úplně přesvědčení, proto rozhodují i detaily.</li> <li>- Celkově je obchodník nucen podat plně profesionální výkon.</li> </ul>

Tab. 2.7: Vhodný postup při oslovení analytického klienta

Zdroj: POKORNÝ (2003, část 6, díl 3, kapitola 2, str. 8)

## 2.6.2 Obchodní jednání

Jde o specifickou formu komunikace mezi dvěmi, či více osobami, jež se většinou koná pod vedením vedoucího jednání. Náplní jednání je řešení určitého problému. Cílem je objasnit předchozí, současné nebo budoucí skutečnosti a zájmy a dospět v těchto věcech k závěrům. Při jednáních by se nemělo opomenout na vztahové úrovni. Na počátku jednání by se mělo kromě souhlasu v určení cíle, pravidel jednání, časového vymezení atd. provést objasnění vztahů. Stejně jako je u jednání nezbytnou součástí zpětná vazba, která vyžaduje autonomii jednotlivců a pokrokový proces rozvoje skupiny. Využití zpětné vazby je nejdůležitějším cílem sociálního učení.

## Lze sledovat tři fáze průběhu jednání

1. Fáze: **Čas rozběhu**, zde se vytváří vztahy mezi zúčastněnými, dohodne se způsob průběhu jednání a dochází k prvotní konfrontaci názorů.
2. Fáze: **Vlastní jednání**, kdy dochází určení problému a jeho řešení. Strany přicházejí s argumentací pro a proti. Shromažďují se možné varianty řešení – předkládají se návrhy řešení. Stanovují se kritéria pro řešení problému a závěru se rozhodne o určitém návrhu řešení.
3. Fáze: **Sebereflektující fáze** ověřuje řešení problému. Hledají se možné chyby a nesrovnalosti v nalezeném řešení. Stanovují se další cíle postupu.

Průběh jednání lze chápat jako dynamický, samo regulující se systém. Jednání je založeno na obecné teorii systémů, na teorii řízení, na informační teorii a na teorii her. Podle nich se rozvíjejí použitelné modely, které pomáhají vysvětlit a pochopit průběh veškerých jednání. Každý jedinec má v daných systémech individuální vliv a ten nelze opomíjet.<sup>33</sup>

### 2.6.3 Techniky uzavírání prodeje

Je známo, že existuje více jak stovka různých metod, kterými lze dospět k uzavření prodeje. Každý prodejce by si měl volit takovou techniku, která jemu případně nejlepší a v praxi si ověří, že jsou pro něj nejvhodnější. Zde si představíme pět nejoblíbenějších technik uzavírání prodeje, počátky některých sahají až do minulého století.

#### **Technika půjčené hračky aneb technika „Plyšového zvířátka“**

Zákazníka necháme, ať si náš produkt či službu vyzkouší, dokud si ji sám neoblíbí (jako si děti oblibují plyšová zvířátka v hračkářství), takže se rozhodne, že si ji nechá.

---

<sup>33</sup> ČERNÝ (2003)

### **Technika „Bena Franklina“**

Zákazníka necháme uprostřed stránky nakreslit svislou čáru a přimějeme ho k napsání všech důvodů ve prospěch nákupu na jednu půlku stránky a veškeré zápory, vystupující proti nákupu na stranu druhou. Následuje jednoduchá konfrontace obou seznamů faktů.

### **Technika „Ostrého úhlu“**

Obchodník přijme jakoukoliv námitku a okamžitě ji přetaví v důvod pro nákup produktu. Zde je třeba určitá zkušenost prodávajícího ve vztahu k zákazníkovi a pohotovost při vytváření vhodných a logických argumentů.<sup>34</sup>

## **2.7 SWOT analýza**

SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj zaměřující se na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících podnik. Umožňuje nám konfrontovat vnitřní zdroje a schopnosti podniku se změnami v jeho okolí. Identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z jeho okolí, které představují příležitosti a ohrožení a snaží se vyvodit vhodnou strategii.

Dvě základní charakteristiky, které nám přináší SWOT analýza, představuje analýza vnitřního prostředí, tedy silné a slabé stránky a analýza vnějšího prostředí v podobě příležitostí a ohrožení pro podnik. Je velmi důležité určit správně, zda se jedná o silnou či slabou stránku a zda je daný faktor pro podnik příležitostí nebo rizikem. Ohrožení lze v určité situaci změnit ve výhodu a naopak také z výhody se může stát ohrožení. Cílem analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat nebo omezovat slabé a současně si uvědomovat příležitosti společně s hrozbami.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> ČERNÝ (2003)

<sup>35</sup> BLAŽKOVÁ (2007)

### 2.7.1 Postup při sestavování SWOT analýzy

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry z mnoha analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.<sup>36</sup>



Obr. 2.3: diagram SWOT analýzy

Zdroj: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

<sup>36</sup> SEDLÁČKOVÁ. (2006)

### 3 Prezentace organizace

WAREX spol. s r.o. je moderní a dynamickou společností zabývající se návrhem, výrobou a realizací montovaných staveb a prefabrikovaných budov, výrobních, skladovacích, obytných i užitkových ocelových hal, ocelových konstrukcí a opláštěných montovaných hal, areálů a hangárů.

Výrobou a montáží ocelových hal a ocelových konstrukcí se společnost zabývá již od r. 1993. Díky dlouhodobému úsilí, důslednému systému řízení celého projektu od fáze projektování až po závěrečné předání objektu klientovi se zařadila mezi přední výrobce ocelových hal a konstrukcí v České republice.

V roce 2009 se společnost WAREX spol. s r.o. začala zabývat technologií a procesem výstavby montovaných budov, která byla vyvinuta speciálně pro potřeby škol, školek, kancelářských objektů, nákupních a obchodních center a dalších komerčních objektů.

Společnost WAREX spol. s r.o. rovněž přišla i s vlastním převratným řešením prefabrikovaných budov a montovaných staveb na bázi ocelových konstrukcí, které bylo přijato jako průmyslový vzor a patentováno v ČR i v dalších 42 zemích světa.

Za dobu své existence na českém i zahraničním trhu bylo společností WAREX realizováno již více než 300 průmyslových a občanských staveb s nosným ocelovým konstrukčním systémem. Na základě dlouholetých zkušeností a znalostí všech pracovníků projekce, konstrukce, výroby a realizace společnost WAREX spol. s r.o. spolehlivě zajišťuje kompletní zakázky všech typů od přípravné fáze až po předání samotného díla k užívání zákazníkovi.

Společnost WAREX spol. s r.o. se vždy držela ve své práci zásady „rychlost – kvalita – spolehlivost“.

Výsledky její práce ji zařadily mezi 100 nejlepších společností v České Republice. ([www.warex.cz](http://www.warex.cz)).

Společnost WAREX spol. s r.o. je držitelem systémového certifikátu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 s uplatněním ČSN EN ISO 3834-2:2006, tzv. velkého průkazu způsobilosti

pro provádění ocelových konstrukcí dle ČSN EN 1090-2 dále ČSN EN ISO 14001:2005, certifikátu DIN 18800 a je rovněž řádným členem České asociace ocelových konstrukcí.<sup>37</sup>

Rozhodl jsem se zaměřit na práci týmu v divizi ocelových konstrukcí. Realizaci a prodej zakázek v závislosti na velikosti a objemu, s ohledem na vývoj trhu a srovnání cen v posledních letech.

### 3.1 Využití ocelových konstrukcí v praxi

Ocelové konstrukce jsou stěžejním prvkem ocelové **montované haly** pro průmyslové využití. V současné době se stále více pro podnikatelské aktivity preferují stavby z ocelových konstrukcí. Tyto ocelové haly jsou levnější než zděné stavby, ocelová konstrukce je rychle smontována, je variabilní a kombinovatelná s jinými materiály jako sklo, beton, cihly apod. Navíc ocel dodává stavbě výrazný architektonický ráz a nezaměnitelný charakter. Např. různé kombinace ocel + sklo jsou v současné době velkým trendem. Konstrukce z oceli se využívá nejen pro výrobní či skladovací haly, ale také pro sportovní haly - tenisové haly, zimní stadiony; také obchodní či nákupní centra, jízďárny, sklady zemědělských komodit; kanceláře apod.

Ocelové rámy tvoří ocelové sloupy, ocelové příčele ve střešní části a ocelové náběhy, které podepírají ocelové příčele a zpevňují ocelové sloupy. Jednotlivé části ocelové konstrukce jsou k sobě navzájem přišroubovány ocelovými šrouby přes ocelové plotny. Ocelová konstrukce je na místo realizace haly dodána po částech a finálně je smontována až na místě.

**Ocelové konstrukce** a její části jsou sestavené z válcovaných IPE popř. podpěrné sloupy z HEA profilů. IPE profily jsou různých šířek podle toho označení IPE 160-600. Pro ocelové konstrukce v běžných podmínkách s mírným sněhovým zatížením se nejčastěji používají profily IPE 180 - 360. Silnější profily se využívají pro velkorozponové ocelové konstrukce, kde účel ocelové haly neumožňuje využít vnitřní podpěry z HEA profilů či u oblastí s vysokým sněhovým zatížením. Ocelová hala se tím samozřejmě prodražuje, proto je vždy na zvážení využití vnitřních ocelových podpěr, které ocelovou halu resp. ocelovou konstrukci celkově odlehčí.

---

<sup>37</sup> <http://www.warex.cz/cz/profil-spolecnosti>

Rámy ocelové konstrukce neboli primární ocelová konstrukce je vždy opatřena základním i vrchním nátěrem, který ocelovou konstrukci chrání proti korozi a prodlužuje tím celkovou životnost a dobré vlastnosti stavby. Ocelovou konstrukci je také možné pozinkovat, což je jednoznačně z dlouhodobého hlediska nejlepší ochrana ocelové konstrukce. Sice se počáteční investiční náklady na ocelovou konstrukci prodraží, ale ocelové konstrukce s nátěrem je nutné v intervalech po několika letech pravidelně natírat, což v dalších letech vyjde finančně i časově draž než u pozinkované konstrukce, která chrání ocel spolehlivě několik desítek let.<sup>38</sup>

Jedná se o objekty s nosnou ocelovou konstrukcí, které jsou určeny pro výstavbu v oblasti průmyslové výroby, skladování, obchodu a zemědělství. Ocelové konstrukce nalézají své uplatnění jako výrobní a zemědělské haly, sklady, skladové haly a skladovací prostory. V příloze č. 1 je skladovací hala společnosti STOMIX s.r.o. realizovaná v roce 2008 v Olomouci.

Další možností využití jsou sportovní a tenisové haly hangáry (příloha č. 2), letištní terminály, hypermarkety a supermarkety, showroomy, autosalóny (příloha č. 3) a technologické ocelové konstrukce.

### 3.2 Současná situace ve stavebnictví

Jedním ze základních faktorů je stále nízká poptávka ze strany veřejných i privátních zdrojů. Propad získávání nových zakázek, měl vliv na způsob uzavírání obchodních případů. Pozitivním dopadem krize je zejména zlepšení transparentnosti právě výběrových řízení, která jsou hodnocena nejlépe za posledních pět let a jsou řediteli stavebních společností považována za nejlepší zdroj zakázek, což uvádí Kvalitativní studie českého stavebnictví. Kladně jsou hodnocena především výběrová řízení, která jsou financována ze soukromých zdrojů. U výběrových řízení financovaných z veřejných zdrojů už ředitelé stavebních společností tak optimističtí nejsou.<sup>39</sup>

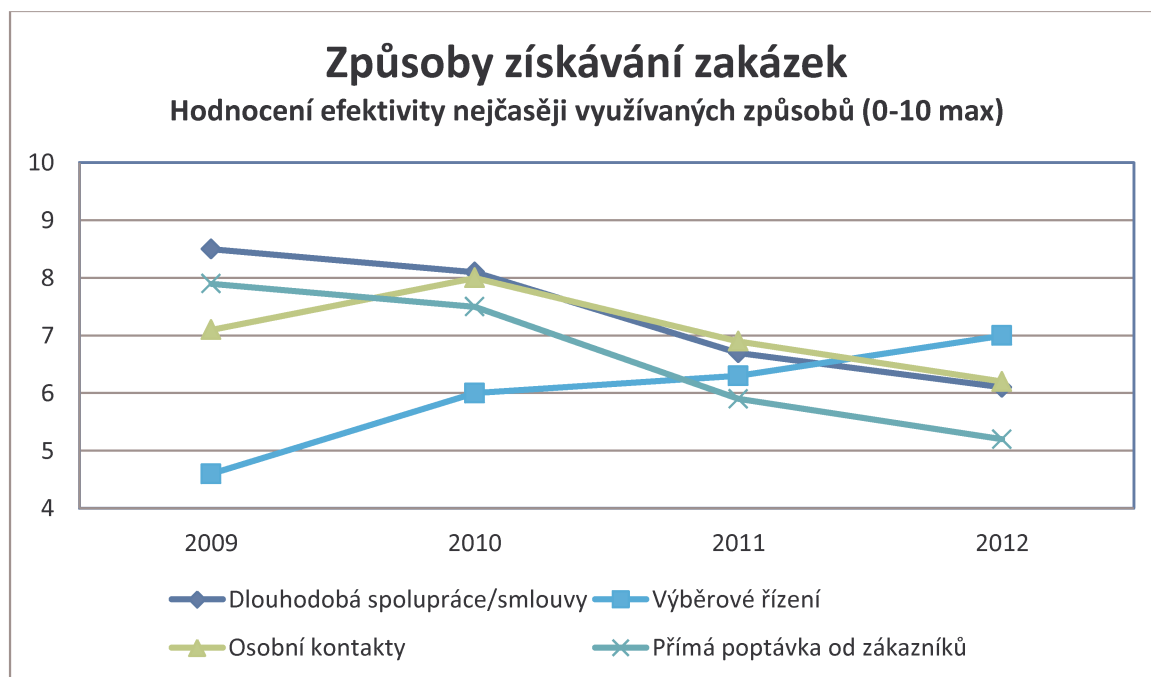
Základním prvkem je uvědomění si naléhavosti současné situace a patřičná redukce výrobních kapacit v závislosti na vývoji poptávek. Aktuální vytížení stavebních společností je na úrovni 79 procent. V některých případech jsou projekty přijaty i za cenu toho, že budou

---

<sup>38</sup> <http://www.konstrukce-ocelove.eu/ocelove-haly/>

<sup>39</sup> <http://www.ecpm.cz/cz/clanky/3341-ceske-stavebnictvi-se-vlivem-krize-prokazatelne-meni>

realizovány se ztrátou. Hlavním problémem není vytížení stávajících kapacit, ale cena, za kterou společnosti své zakázky realizují. Zvýšená konkurence ve výběrových řízeních vede k situaci, kdy řada stavebních firem akceptuje zakázky se zápornou marží. Daný stav vedl k vyprchání segmentace trhu z pohledu velikosti stavebních firem. Dříve se velké stavební firmy zajímaly především o infrastrukturní veřejné zakázky v řádu stovek milionů korun. Dnes se tyto firmy účastní výběrových řízení na projekty v řádu jednotek nebo desítek milionů korun, bez ohledu na to, že mají organizační strukturu nastavenou na jiný typ zakázek. To následně spouští cenovou válku a nepřináší prospěch žádné společnosti z odvětví.



Graf č. 3.1: Způsoby získávání zakázek

Zdroj: <http://stavba.tzb-info.cz/7560-kvalitativni-analyza-ceskeho-stavebnictvi-2012>



## **4 Analýza týmových procesů**

V této části se nejprve popíši aktuální situaci ve stavebnictví na našem území. Je patrné, že v současnosti a v několika posledních letech bylo ovlivněno výrazně finanční krizí, právě toto odvětví, ve kterém také působí mnou analyzovaná společnost.

Dále analyzuji situaci v divizi, konkrétně týmovou práci, v závislosti na prodeji zakázek a úspěšnost týmové práce při jejich uzavírání. Zaměřím se také na vývoj výroby, která byla díky těmto zakázkám v posledních letech realizována a v neposlední řadě nastíním finanční stránku ve vztahu k uzavřeným obchodním případům.

V poslední části provedu SWOT analýzu obchodního týmu divize ocelových konstrukcí. Měla by mi pomoci komplexně vyhodnotit fungování týmu, nalézt problematické oblasti či nové možnosti rozvoje týmu.

### **4.1 Postup analýzy a použité metody**

Pro analýzu současného stavu ve společnosti využiji firemních dokumentů, a to konkrétně zprávy o činnosti divize ocelových konstrukcí z let 2009, 2010, 2011 a 2012. Tyto materiály by mi měli posloužit k analýze týmové práce, ve vztahu k uzavřeným zakázkám, stanovení jejich charakteru a produkci divize během posledních čtyř let.

Jako nejvhodnější metodu, pro získání potřebných informací k sestavení SWOT analýzy obchodního týmu, jsem zvolil polostrukturované rozhovory s jednotlivými členy. Metoda založená na přímé komunikaci s respondentem, kdy je sestaven okruh otázek, při jejichž pokládání není nutné dodržovat přesně jejich obsah či pořadí.

### **4.2 Práce obchodního týmu ve společnosti**

V této části budu analyzovat situaci ve společnosti z pohledu obchodního týmu a to konkrétně v počtu zakázek, které tým získal a realizoval v jednotlivých letech. Podrobněji se

také budu věnovat zisku, plynoucího ze zakázek a objemu tun oceli, které byly vyprodukovány během jejich realizace.

Zaměřil jsem se na vývoj během posledních čtyř let v divizi ocelových konstrukcí. Pro získání potřebných informací, jsem využil Zprávy o činnosti společnosti za r. 2009, 2010, 2011 a 2012 – ocelových konstrukcí. Pro přehlednost jsem sestavil tabulky obsahující ukazatele, které by měli poukázat na práci a výkon obchodního týmu z těchto let. Tabulka 4.1 se věnuje všem zakázkám, které byly v jednotlivých letech ukončeny nebo byl započat průběh jejich realizace.

	2009	2010	2011	2012
<b>Realizované zakázky</b>	27	27	42	43
<b>Zakázky (t)</b>	17	18	29	32
<b>Suma (t)</b>	672	2306	1900	2181
<b>Tun na zakázku (t)</b>	40	128	66	68

Tab. 4.1: Realizované zakázky v daných obdobích

Zdroj: Zpráva o činnosti společnosti za rok 2010, 2011 a 2012

Realizované zakázky zde představují veškeré uzavřené obchodní případy během sledovaných let, bez ohledu na to, zda byla zakázka přijata v minulém období a její dokončení přešlo do následujícího roku.

Tabulka uvádí stagnující počet realizovaných zakázek mezi roky 2009 a 2012. V posledních dvou obdobích byl počet zakázek téměř totožný a během prvních dvou sledovaných let byl zcela totožný. Podstatně výraznější rozdíl vidíme u druhého a třetího porovnávaného roku, kde byl nárůst uzavřených obchodních případů téměř o polovinu vyšší, než v roce předešlém.

Taktéž počet zakázek, které byly uspokojovány, z hlediska dodávky ocelových konstrukcí měl rostoucí směr. Zde se největší nárůst projevil mezi prvním a druhým rokem. Následující tři roky se produkce oceli pohybovalo kolem 2000 tun za rok. Zde se projevuje

jako velká výhoda vlastní výroba oceli a ocelových svařenců. Masivní nárůst produkce oceli je zde z důvodu spuštění výstavby nových halových objektů a celkové rekonstrukce výrobního závodu, za účelem navýšení chybějících výrobních kapacit, právě na podzim roku 2009. To umožňuje firmě fungovat v určitých případech jako dodavatel pro jiné společnosti. Tento nárůst můžeme z části vysvětlit, právě jako dopad krize, kdy určité stavební podniky musely uzavřít svou vlastní výrobu, z důvodu malé vytíženosti kapacit a snížili tak náklady. Nyní však potřebují výrobu pro své zakázky a musejí poptávat ocelové materiály u jiných výrobců.

U jednotlivých sum, se vzhledem k rozšíření výrobního závodu na konci roku 2009, nedá mluvit o konkrétním směru, jelikož se produkce v posledních třech obdobích pohybovala neustále na hranici 2000 t oceli za rok.

Pokud se zaměříme na podíl tun jednotlivých zakázek k celkovému objemu během sledovaných období, pozorujeme zde v posledních dvou letech výrazný pokles, přestože celkový objem produkce oceli vzrost. To jednoznačně vypovídá o charakteru realizovaných obchodních případů a o situaci na trhu. Zákazníci poptávají menší, úspornější a tedy levnější stavby, s maximálním využitím prostoru.

Abychom byly při prezentaci práce obchodního týmu v jednotlivých letech ještě přesnější, rozhodl jsem se přidat kritérium dokončení projektu, tzn., že z realizovaných zakázek vyjmu všechny ty, které během daného roku nebyly ukončeny. Pro doplnění situace a charakteru zakázek přidám také finanční stránku věci. Jak se nám situace projeví, bude zachyceno v tabulce 4.2 a 4.3.

	2009	2010	2011	2012
<b>Ukončené zakázky</b>	22	21	37	34
<b>Zakázky (t)</b>	14	12	24	23
<b>Suma (t)</b>	576	923	1440	1156
<b>Tun na zakázku (t)</b>	41	76	60	50

Tab. 4.2: Ukončené zakázky v daných obdobích

Zdroj: Zpráva o činnosti společnosti za rok 2009, 2010, 2011 a 2012

Pokud se podíváme na Ukončené zakázky, Zakázky (t) a Sumu (t), je situace téměř neměnná jako v tabulce 4.1. Téměř stejná situace během prvních dvou sledovaných období, následované skokovým nárůstem mezi roky 2010 a 2011 a opět téměř shodná situace v letech 2011 a 2012. Není tomu jinak ani u sum, kde se pohybujeme maximálně ve větším rozptylu. Menší úspěšnost získaných zakázek pozorujeme v závěrečném roce, avšak ani zde není rozdíl příliš velký a nelze tedy mluvit o horší práci týmu.

Podstatné je, že se zde spíše projevila aktuální situace na trhu ve stavebnictví, a to v podobě poklesu produkce tun na jednotlivé zakázky k celkovému objemu produkce, přestože počet realizovaných projektů měl rostoucí charakter! Ve třech posledních, za sebou jdoucích, námi pozorovaných obdobích, byla každá realizovaná zakázka zhruba o deset tun menší, než v roce předešlém.

Zaměříme-li se na finanční stránku, i zde vidíme situaci v podobě klesajícího vývoje cen, byť byl počet ukončených, tedy vyinkasovaných zakázek, v následujícím roce větší, než v roce předcházejícím. Tržby měly jasně záporný směr. Zde můžeme mluvit o klesající marži a snaze, či spíše nutnosti, při jednání nebo účasti výběrových řízení o snížení ceny, především kvůli konkurenci v odvětví, která často jde i pod své náklady, aby si zajistila alespoň určitou práci.

	2009	2010	2011	2012
<b>Tržby bez DPH</b>	84 856 109	78 360 223	65 921 501	60 459 419
<b>Průměrné tržby na ZK</b>	3 857 096	3 731 439	2 746 729	2 628 670

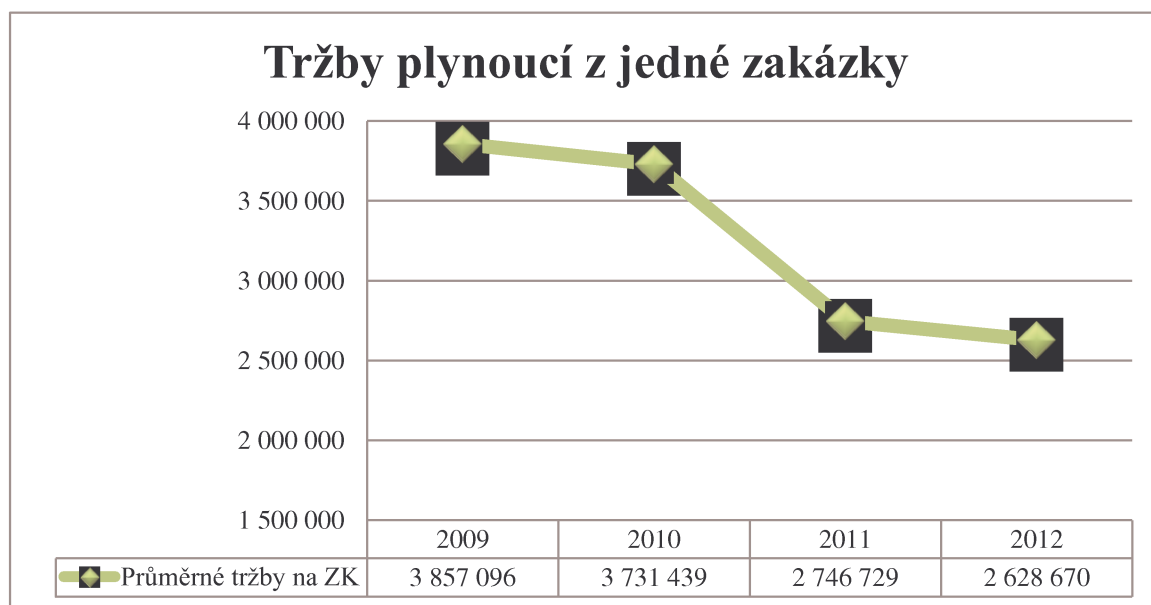
Tab. 4.3: Tržby ukončených zakázek v daných obdobích

Zdroj: Zpráva o činnosti společnosti za rok 2010, 2011 a 2012

Pro úplnou demonstraci situace využijme Tabulka 4.3, která ukazuje pokles průměrného přílivu tržeb z obchodních případů, přestože obchodní tým dokázal zajistit více

zakázek. Tento fakt je jasným důkazem, že společnost musela vynaložit mnohem více úsilí, práce a produkce, aby se alespoň přiblížila finančním výsledkům z let předešlých.

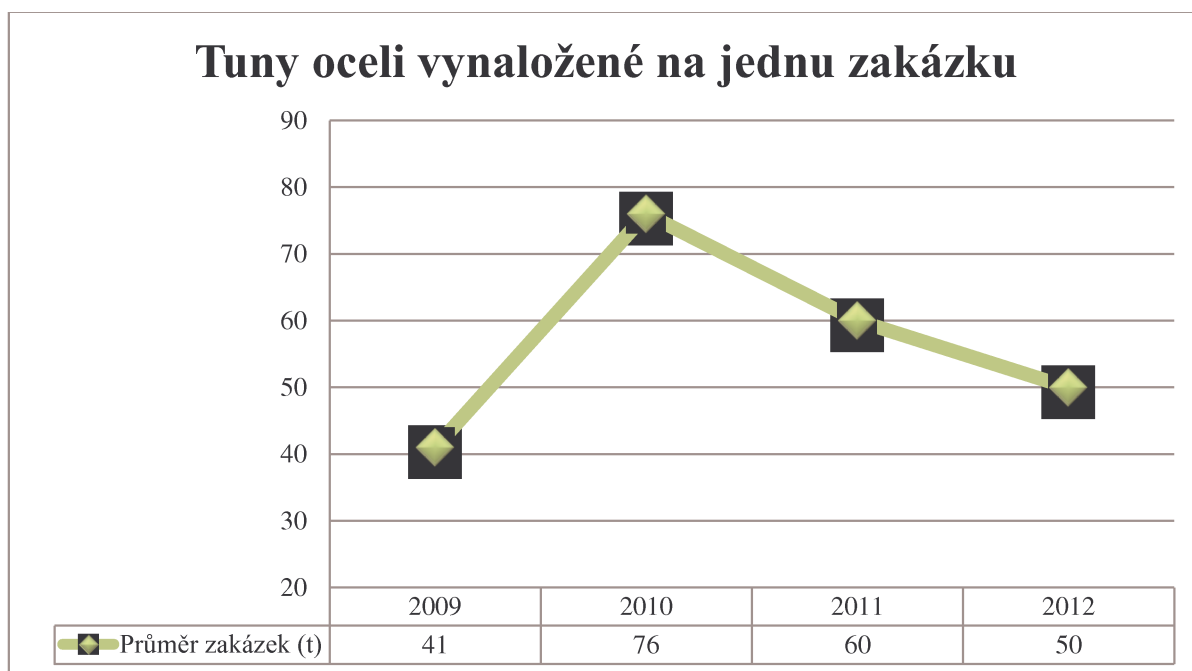
### 4.3 Charakter zakázek během sledovaných období



Graf 4.1: Průměrné tržby na zakázku

Zdroj: Zpráva o činnosti společnosti za rok 2010, 2011 a 2012

Graf 4.1 a 4.2 nám slouží pro lepší ilustraci situace. První graf nám ukazuje pokles průměrných tržeb ve sledovaných obdobích. Kdy každý následující rok divize vyinkasovala menší tržby, byť realizovala více zakázek. Je tedy zřejmé, že ceny produktu se oproti předešlým obdobím výrazně snížily. Na druhém grafu vidíme, v roce 2010 patrný nárůst produkce oceli, související především s rozšířením výrobního závodu. Od tohoto roku však následoval téměř konstantní pokles průměrného podílu tun oceli na jednu zakázku. Pokud bychom uvažovali pouze roky, kdy již byla v divizi rozšířená výroba, tedy 2010, 2011 a 2012, pak zde pokles u průměrné „tunovosti“ zakázky činil dvacet šest tun.



Graf 4.2: Tuny oceli vynaložené na jednu zakázku

Zdroj: Zpráva o činnosti společnosti za rok 2010, 2011 a 2012

#### 4.4 Práce týmu při získávání nových zakázek

V této kapitole se zaměříme na práci týmu ve vztahu k obchodním případům a pokusíme se zde shrnout veškeré faktory a oblasti s danou problematikou související. Nejprve se budeme věnovat zdrojům informací využívaných týmem, pro získávání nových zakázek. Kde tým vyhledává informace o potenciálních zákaznících, a který zdroj informací se ukáže jako nejpřínosnější?

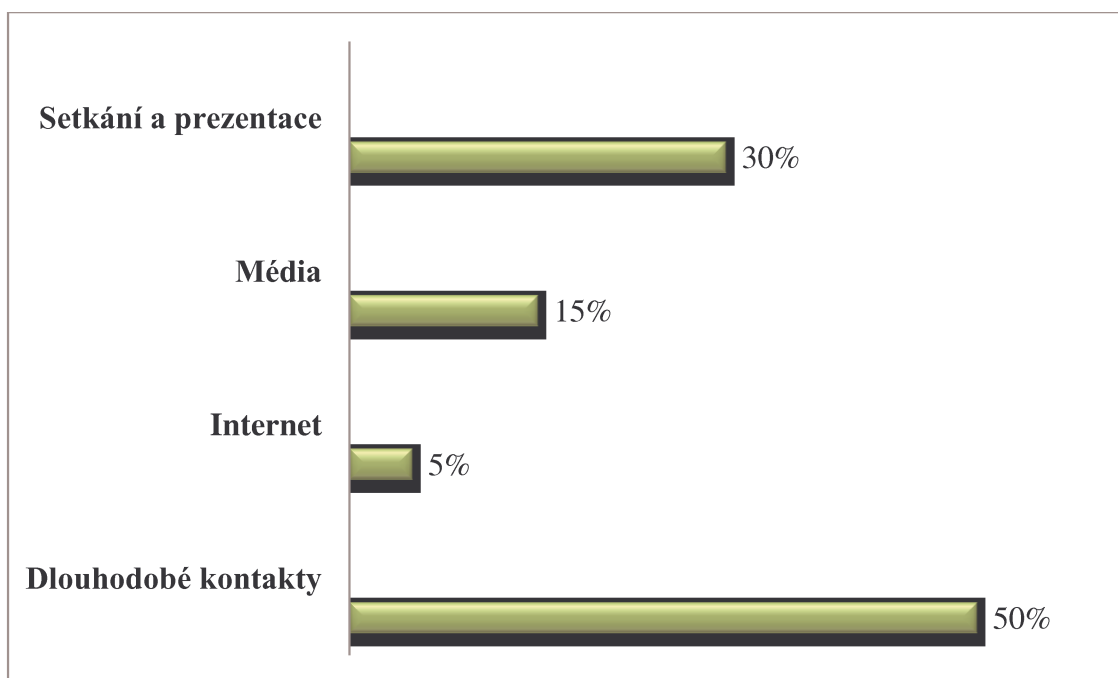
Dále budeme analyzovat klíčové zdroje pro získání zakázek, je velmi důležité nezaměňovat je se zdroji informací využívaných pro získání nových zakázek, o kterých jsme již mluvili. Tato kapitola by nám měla říci, z jakých zdrojů nakonec ve skutečnosti nové zakázky získáme. Jak moc např. budou důležité osobní reference a kontakty nebo zda situace bude ovlivněna současnými trendy ve stavebnictví?

Třetí podkapitolu věnujeme týmové práci ve vztahu k obchodním případům a úspěšnosti týmu při jejich uzavírání. Zjistíme mj. kolika obchodními případy se tým zabýval během jednotlivých let a jaká byla průměrná měsíční vytíženost při zpracování cenových nabídek. Nejvíce nás však bude zajímat počet uzavřených případů na konci každého roku a procentuální úspěšnost z celkového počtu zpracovaných nabídek.

#### **4.4.1 Zdroje informací využívané pro získávání zakázek**

Je třeba neustále hledat nová místa odbytu pro své produkty. Na začátku veškerých jednání stojí nutnost se o klientovi určitým způsobem vůbec dozvědět. Odkud tým čerpá informace o nových partnerech, nám ukáže tato kapitola, která vznikla na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem obchodního úseku.

Byly vybrány čtyři faktory, kterým následně byla přidělena váha (mezi jednotlivé faktory rozdělím 100 %), podle jejich přínosu a významnosti informací. Jak z grafu níže vyplývá, nejdůležitějším zdrojem informací o nových zakázkách jsou dlouhodobé kontakty. Je tedy nesmírně důležité udržovat kladné vztahy s obchodními partnery, které jsou pro firmu samozřejmostí, avšak úplně běžný tento přístup není, což obchodnímu týmu přináší významnou výhodu nad konkurencí. Druhým nejvlivnějším zdrojem je osobní setkání s partnery a prezentace nabídky, při kterých obchodníci vychází z dokonalé znalosti svého produktu a kladého přístupu ke klientům. Média a internet se neukázala jako nejvhodnější zdroj při vyhledávání informací o poptávajících. Výhodou internetu je jeho masová rozšířenost, dnes jej využívá 100 % klientů v oboru. Je sice pro tým zdrojem mnoha kontaktů, např. existují databáze poptávek (aaapoptavka.cz, pressdot.cz, atd.), nicméně i přesto získal pouze 5 %, z důvodu malé úspěšnosti při uzavírání prodejů, plynoucích z těchto kontaktů. Při rozhovorech jsem zjistil, že jej firma využívá především jako místo, pro prezentování sama sebe. Tok informací, mezi nabízejícím a poptávajícím, zde plyne opačným směrem, tedy spíše jako informační zdroj o své nabídce a produktech.



Graf 4.3: Zdroje informací využívané pro získávání zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování

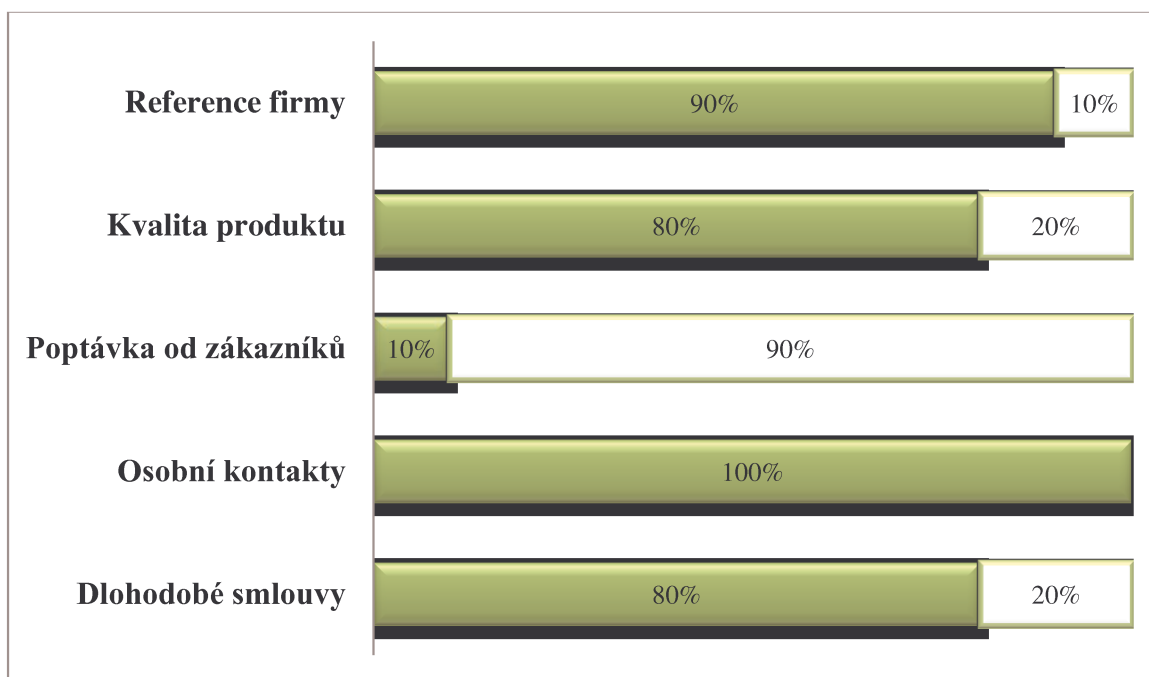
#### 4.4.2 Klíčové zdroje pro získávání zakázek

Pokud již máme informace o zákaznících, můžeme na ně navázat další kapitolou, pojmenovanou: Klíčové zdroje pro získávání zakázek, kde poodhalíme jejich původ. Při hodnocení přiřadíme každému faktoru na začátku 100 % a budeme se snažit faktory ohodnotit podle jejich významnosti. Maximum zde tedy bude představovat 100 % a minimum 0 %, i když faktor s nulovým hodnocením, je pro nás úplně bezvýznamný a v tabulce jej tedy uvádět nebudeme.

Bylo vyhodnoceno pět faktorů, ze kterých se čtyři ukázaly jako velmi významné. Obchodníci vidí největší přednosti v osobních kontaktech, tento faktor dosáhl maximálního hodnocení 100 %. Opět zde můžeme zmínit právě kladné vztahy a přístup ke klientům. Dalším přímo navazujícím faktorem jsou reference firmy, za kterou právě stojí její zaměstnanci a vytváří tak dobré jméno podniku. Při uzavírání obchodu, dochází k podepsání smlouvy dvěma společnostmi, avšak každou tvoří právě jejich zaměstnanci. 80 % dosáhly, jak



dlouhodobé smlouvy, tak kvalita produktu. V dnešních dobách, kdy je velmi nízká poptávka, jsou dlouhodobé smlouvy důležitým zdrojem pro odbyt, který vyplývá ze spokojenosti klientů. Spokojenost na straně spolupráce, tak jako spokojenost, z užívání kvalitního produktu. Nejslabšího hodnocení dosáhla přímá poptávka od zákazníků, která získala pouhých 10 %, což jen vypovídá o současné situaci ve stavebnictví. Můžeme říci, že tento faktor není zdaleka klíčový a neměl by být proto zmiňován, avšak poptávka od zákazníků je s odbytem úzce spjata, proto je zde uvedena.



Graf 4.4: Klíčové zdroje pro získávání zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.3 Týmová práce ve vztahu k obchodním jednáním a úspěšnosti případů

Abychom měli celkový přehled o práci týmu ve sledovaném období ve vztahu k obchodním případům, zpracoval jsem tabulku 4.4. V této kapitole jsem zachytil počet veškerých cenových nabídek, kterými se tým zabýval, kolik jich zpracoval průměrně během

jednoho měsíce, kolik projektů se týmu podařilo dotáhnout k uzavření a jaká byla v letech 2009 až 2012 úspěšnost při jejich uzavírání.

Situace je během sledovaných let velmi podobná, v každém roce se obchodní tým zabýval více jak čtyřmi sty cenovými nabídkami, které postupně zpracovával dle požadavků poptávajících a zpětně předkládal zákazníkům. I skrze přetrvávající recesi ve stavebnictví, tým vykazoval velkou vytiženost a snahu o získání zakázek. Což dokazuje, že každý měsíc vyhodnocoval téměř čtyřicet případů. Přesto, že v roce 2012 bylo měsíčně zpracováno nejméně případů (34), jedná se o rozdíl pouze pěti zakázek, oproti roku 2009, který byl v tomto směru rokem nejsilnějším.

Nejdůležitějším řádkem je však Uzavřené obchodní případy, ten vypovídá o práci týmu nejvíce. Na první pohled by se mohlo zdát, že uzavřených případů bylo během předcházejících let méně. Situace je však zcela opačná. V roce 2012 bylo dokonce o šestnáct obchodních případů uzavřeno více, než v roce 2009. Byť situace na trhu a také v obchodním úseku divize (z důvodu nízkého počtu pracovníků) nebyla pro obchod příznivá, tým prokázal své kvality. Pro zajímavost a potvrzení situace jsem dopočítal procentuální úspěšnost během let. I zde se potvrdila, nyní již očekávaná, rostoucí tendence. Tým zvedl svou úspěšnost při uzavírání obchodních případů o více jak 100 %.

	2009	2010	2011	2012
Zpracované cenové nabídky	473	440	450	408
Měsíčně	39	37	38	34
Uzavřené obchodní případy	27	27	42	43
Úspěšnost (%)	5,71	6,14	9,33	10,54

Tab. 4.4: Týmová práce ve vztahu k obchodním jednáním a úspěšnosti případů

Zdroj: Zpráva o činnosti společnosti za rok 2010, 2011 a 2012

## 4.5 SWOT analýza obchodního týmu

Na základě rozhovorů, určím nejzávažnější faktory jednotlivých kategorií. Všechny činnosti, které probíhají správně nebo jakékoliv jedinečné zdroje, představují silné stránky obchodního týmu. Naopak slabými stránkami označíme faktory, ve kterých má tým své nedostatky a bylo by vhodné, věnovat těmto faktům zvýšenou pozornost.

Příležitosti pro tým představují oblasti, kde by obchodní tým mohl zaznamenat úspěch, pokud bude daným skutečnostem věnovat pozornost a správně je identifikuje. Naopak hrozby znamenají pro podnik situace, které s sebou často přinášejí neúspěch. Určení hrozeb a příležitostí není vždy jednoznačné. Co se na první pohled může jevit jako příležitost, může po bližším prozkoumání vyznít jako hrozba a naopak.

### Silné stránky obchodního týmu

- Schopnost komunikovat se zákazníkem, naslouchat jeho potřebám a správně je interpretovat.
- Individuální přístup k zákazníkovi, v návaznosti na potřeby a představy klienta. Vše začíná návrhem projektu a cenovou nabídkou ocelových konstrukcí s možností prohlídky realizovaných staveb.
- Ochota členů týmu pracovat nad rámec svých povinností, ať už se jedná o úkoly mimo svou náplň práce, či přetahování pracovní doby. Zaměstnanci mají pocit, že je jejich práce smysluplná a její výsledky jsou pro organizaci zásadní.
- Znalost produktu, která představuje velmi podstatný prvek. Je nesmírně důležité, aby členové týmu byli vybaveni podrobnými informacemi o produktu, který prezentují klientovi. Pokud si to situace žádá, bývá na obchodním jednání přítomen také technik.

## **Slabé stránky obchodního týmu**

- Malá podpora od ostatních kolegů/útvárů, kdy si každý řeší problémy svého úseku, aniž by byly spojeny síly za účelem získání zakázky.
- Neznalost cizích jazyků, bez nichž nelze expandovat na zahraniční trhy.
- Společnost nemá jasno ve svých cílech, pokud se jedná o zaměření prodeje svého produktu.
- Velmi malý počet pracovníků obchodního útvaru. Za poslední rok klesl na třetinu původního stavu.
- Pouštění se do akcí, na které firma tzv. „nemá“. Výroba prvků ocelových konstrukcí, bez náležitých technologií, stanovování nedosažitelných termínů, při uzavírání obchodu.

## **Příležitosti pro obchodní tým**

- Zahraniční trhy, především Německo, kde společnost již úspěšně realizovala své zakázky.
- Typovost produktu, možnost nabídnout zákazníkovi návrh ocelové konstrukce podle individuálních přání klienta, s maximální optimalizací a s cílem minimalizovat investiční náklady. Z důvodu vlastní výroby, možnost zasahovat do již realizovaného projektu.
- Jiné výrobky/doplnění technologií, by umožnily týmu rozšíření portfolia nabízeného zákazníkům.

## **Ohrožení pro obchodní tým**

- Propad trhu, obzvláště ve stavebnictví, které je v útlumu a je mnohem těžší zajistit si pro své produkty odbyt.

- Konkurenční firmy v daném oboru, z důvodu nižší poptávky dnes společně často snižují ceny na úroveň svých nákladů, aby si zajistili alespoň částečný odbyt.
- Nerozhodnost a nejasné cíle vlastníka, ten nemá jasno o budoucnosti podniku.

Sestavení SWOT matice, do jejíchž polí umístíme faktory, týkající se práce obchodního týmu.

Silné stránky	Slabé stránky
■ Komunikace	■ Malá podpora od ostatních kolegů/útvárů
■ Přístup k zákazníkovi	■ Neznalost cizích jazyků
■ Ochota pracovat nad rámec svých povinností	■ Nejasná obchodní politika firmy
■ Znalost produktu	■ Velmi malý počet pracovníků obchodního útvaru
	■ „Pouštění se do akcí, na které firma tzv. nemá“
Příležitosti	Ohrožení
■ Zahraniční trhy	■ Konkurenční firmy v daném oboru
■ Typovost produktu	■ Propad trhu
■ Jiné výrobky/doplnění technologií	■ Nejasné cíle vlastníka
	■ Nerozhodnost vlastníka

Tab. 4.5: SWOT matice

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším postupem bude přiřazení váhy a významnosti ke každému faktoru a jejich vynásobení, abychom získali pro daný faktor hodnocení. Váha faktorů bude mít pro každou

kategorii hodnotu 100 %, která bude podle jejich důležitosti adekvátně rozdělena. Čím bude mít faktor více procent, tím pro nás bude mít větší váhu.

Při významnosti u Silných stránek a Příležitostí použijeme kladnou stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost.

U Slabých stránek a Hrozeb použijeme zápornou stupnici od -1 (nejnižší nespokojenost) do -5 (nejvyšší nespokojenost).

Mnohem náročnější je samotné hodnocení jednotlivých položek SWOT analýzy. Např. u položky Přístup k zákazníkovi můžeme uvažovat třeba takto:

1. V dnešní době velmi významný prvek, společnost vnímá, že díky kladnému přístupu k zákazníkům má vysoký počet stálých klientů a firmě tento faktor zajistí úspěch - proto jsme s tímto faktorem naprosto spokojeni.
2. Představuje pro nás výhodu nad konkurencí.
3. Neexistuje důvod něco na tomto přístupu měnit.

Proto položka Přístup k zákazníkovi dostala nejvyšší hodnocení 5 (čili nejvyšší spokojenost). Takové hodnocení znamená, že se touto položkou SWOT analýzy nemusíme více zabývat, protože funguje správně - je dle hodnocení dokonalá. Analogicky hodnocení 1 znamená pravý opak - musíme se nad takovým faktorem důkladně zamyslet, abychom dokázali navrhnout potřebná opatření, pro jeho zlepšení.

	Váha faktoru	Významnost	Hodnocení
<b>Silné stránky</b>			<b>4,6</b>
■ Komunikace	0,1	3	0,3
■ Přístup k zákazníkovi	0,4	5	2
■ Ochota pracovat nad rámec svých povinností	0,3	5	1,5
■ Znalost produktu	0,2	4	0,8
<b>Slabé stránky</b>			<b>-4,2</b>
■ Malá podpora od ostatních kolegů/útvárů	0,2	-3	-0,6
■ Neznalost cizích jazyků	0,2	-3	-0,6
■ Nejasná obchodní politika firmy	0,3	-5	-1,5
■ Velmi malý počet pracovníků obchodního útvaru	0,3	-4	-1,2
■ „Pouštění se do akcí, na které firma tzv. nemá	0,1	-3	-0,3

	Váha faktoru	Významnost	Hodnocení
<b>Příležitosti</b>			<b>4,4</b>
■ Zahraniční trhy	0,2	3	0,6
■ Typovost produktu	0,6	5	3
■ Jiné výrobky/doplňení technologií	0,2	4	0,8
<b>Ohrožení</b>			<b>-4,1</b>
■ Konkurenční firmy v daném oboru	0,3	-3	-0,9
■ Propad trhu	0,3	-4	-1,2
■ Nejasné cíle vlastníka	0,4	-5	-2

Tab. 4.6: Hodnocení faktorů SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro sestavení bilance, využijeme součet prvků interní analýzy S-W a součet externí analýzy O-T. Dílčí výsledky těchto analýz k sobě následně přičteme a získáme celkové hodnocení. Čím více bude výsledek kladnější, tím bude pro obchodní tým představovat lepší ohodnocení a spokojenost se současným stavem. Záporný výsledek by znamenal hrubé nedostatky a nutnost okamžitých změn.

##### Matematické vyjádření:

###### 1. S – W analýza

Silné stránky + Slabé stránky = S – W hodnocení

$$4,6 - 4,2 = 0,4$$

###### 2. O – T analýza

Příležitosti + Ohrožení = O – T hodnocení

$$4,4 - 4,1 = 0,3$$

###### 3. SWOT analýza

S-W analýza + O – T analýza = SWOT hodnocení

$$0,4 + 0,3 = 0,7$$

Výsledek SWOT analýzy dosáhl hodnocení 0,7. Přestože je zjištěná hodnota kladná, nemůžeme být se současným stavem spokojeni a je třeba zapracovat na zlepšení. Při bližší prohlídce tabulky hodnocení váhy a významnosti faktorů je zřejmé, že největší prostor pro zlepšení je v Interní části analýzy. Tento výsledek není úplně neočekávaný, navíc v S – W



analýze, je mnohem větší prostor pro nápravu daných skutečností námi. Je třeba tedy zapracovat na sobě a pokusit se dané faktory ovlivnit v náš prospěch.

U silných stránek je nejvýznamnějším prvkem, jak podle členů týmu, tak podle hodnocení dvou kladných bodů, Přístup k zákazníkovi, který jednoznačně vypovídá o kvalitní práci ve vztahu ke klientům. O tom, že daný faktor není nadhodnocen, jasně vypovídá dlouholetá věrnost několika významných klientů, kteří se společností udržují dlouhodobé pracovní kontakty. Právě dlouhodobí partneři dnes vytváří většinu zisků divize ocelových konstrukcí a jsou nezbytní pro její fungování.

S velmi kladným hodnocením dopadla Ochota zaměstnanců pracovat nad rámec svých povinností, což dnes, bohužel není tak časté. Zde jsme dosáhli hodnocení 1,5, tedy druhý nejlépe hodnocený faktor mezi Silnými stránkami. Obzvláště nyní je tento stav pro obchodní tým, stejně jako pro celou divizi nezbytný, a to z důvodu nízkého počtu členů týmu, který oproti letům předcházejícím výrazně poklesl. Avšak poklesu pracovníků obchodního útvaru se budeme věnovat později, konkrétně se k této položce blíže dostaneme ve Slabých stránkách.

Jako třetí „nejdůležitější“ faktor se projevila Znalost produktu. Ta se ukázala jako velmi významná a pro uzavření jakéhokoliv obchodu nezbytná. Členové obchodního týmu jsou si plně vědomi nutnosti dokonalé informovanosti o produktu, který sami nabízí a přípravu na všechna jednání nepodceňují. Dobrá znalost produktu vyplývá také z dlouholetých zkušeností všech pracovníků, kteří v oboru ocelových konstrukcí působí již řadu let. Pokud si však situace vyžaduje, např. z důvodu vysoké technické náročnosti projektu, bývá jednáním přítomen také technik, pro snazší a detailnější předání informací zákazníkovi.

V každém obchodu, kde se uzavírá jakýkoliv prodej, je na denním pořádku styk se zákazníky. Je tedy nutné umět ke klientům přistupovat a především s nimi komunikovat. Předností mnou sledovaného týmu, je právě schopnost komunikovat se zákazníky. Která se projevuje dlouholetými kontakty a dlouholetou spoluprací s mnoha partnery.

Největší potenciál k celkovému zlepšení představují položky Slabých stránek, a to Nejasná obchodní politika firmy a Velmi malý počet pracovníků obchodního týmu, přičemž obě tyto skutečnosti dosáhly váhy 30 % a velmi vysoké významnosti (Nejasná obchodní politika firmy -5 a Velmi malý počet pracovníků obchodního týmu -4).

Jako nejzávažnější faktor s hodnocením -1,5 se ukázala Nejasná obchodní politika společnosti, která je pro existenci klíčová. Není zde úplně zřejmé, na koho se chce společnost s nabídkou svého produktu zaměřit. Zda se zaměřit na koncového zákazníka, zda fungovat jako subdodavatel zakázek nebo vystupovat jako generální dodavatel. Je třeba určit jasný cíl, komu prodávat a jaký by měl být rozsah produktu (samostatné ocelové konstrukce, ocelové konstrukce včetně opláštění, stavební část apod.). Opět ale narážíme na nepřehlédnutelný fakt v podobě malého počtu členů týmu. Bylo by tedy nutné personální „dovybavení“ týmu. Jak jsme již naznačili, v současné době a nynějším složení týmu, bývá problém zvládnout souběžně více zakázek.

Velmi malý počet pracovníků obchodního týmu je druhým nejslabším faktorem. Vidí ho tak pracovníci týmu a i v naší tabulce dosáhl hodnocení -1,2. Obchodní útvar měl před necelými dvěma lety sedmnáct členů, dnes jich zde pracuje pouze pět. Nastává zde problém při každodenních činnostech, když si členové musí rozdělovat úkoly a práci, na kterou zde dříve byli zaměstnanci. Musí být schopni podávat stejné výkony, jako dříve, při větším počtu pracovníků. Není tedy vždy úplně snadné zajistit ideální plynulost všech procesů. I zde však platí, všechno zlé, je k něčemu dobré. Tedy i zúžení přineslo určité pozitivum, v podobě většího zapojení pracovníků, do veškerých procesů obchodního týmu. Zaměstnanci získali větší rozhled nad činností obchodního úseku a osvojili si mnohé propozice, které jim práci více ulehčí.

Jako třetím nejslabším faktorem se ukázala Neznalost cizích jazyků se záporným hodnocením -0,6. V současné době, po snížení počtu členů týmu, je obchodní útvar bez jakéhokoliv jazykového vybavení. Dříve zde bylo zaměstnáno několik pracovníků s velmi dobrými znalostmi německého jazyka. Bohužel nikdo z těchto pracovníků v týmu již nepůsobí a možnost ucházet se na zahraničních trzích o zákazníky je velmi složitá, nebo spíše nemožná.

Podpora od ostatních kolegů a útvarů je nezbytná pro správnou kontinuitu procesů. Zde je tento faktor zařazen mezi slabé stránky. Každý úsek divize se realizuje jen ve svém prostředí a nevzniká tak nezbytná návaznost procesů. Stejně jako nemožnost realizace některých zakázek z důvodu chybějících technologií. Je zásadní obnovovat a modernizovat výrobu, aby firma mohla uspět nad konkurencí. Obzvláště v dnešní situaci na trhu ve stavebnictví, kdy jakéhokoliv zaváhání snižuje konkurenceschopnost.

Nejsilnější příležitostí je pro tým s hodnocením 3, typovost produktu. Vlastní výroba umožňuje vyrábět různorodé prvky konstrukcí a dosáhnout konkurenční výhody. Umožňuje také snižovat náklady při výrobě typových ocelových konstrukcí. Je třeba neustále aktualizovat výrobu a technologie, což se již dnes projevuje, v případech, kdy firma musí odmítnout zakázku z důvodu, právě chybějící technologie a tedy neschopnosti naplnit představ zákazníka. Posléze dochází k přenechání projektu konkurenci, ale především k poškození jména a ztráty zákazníka na vždy. Získat takového zákazníka zpět, dá později mnohem více práce a bude třeba vynaložit vysoké finanční prostředky.

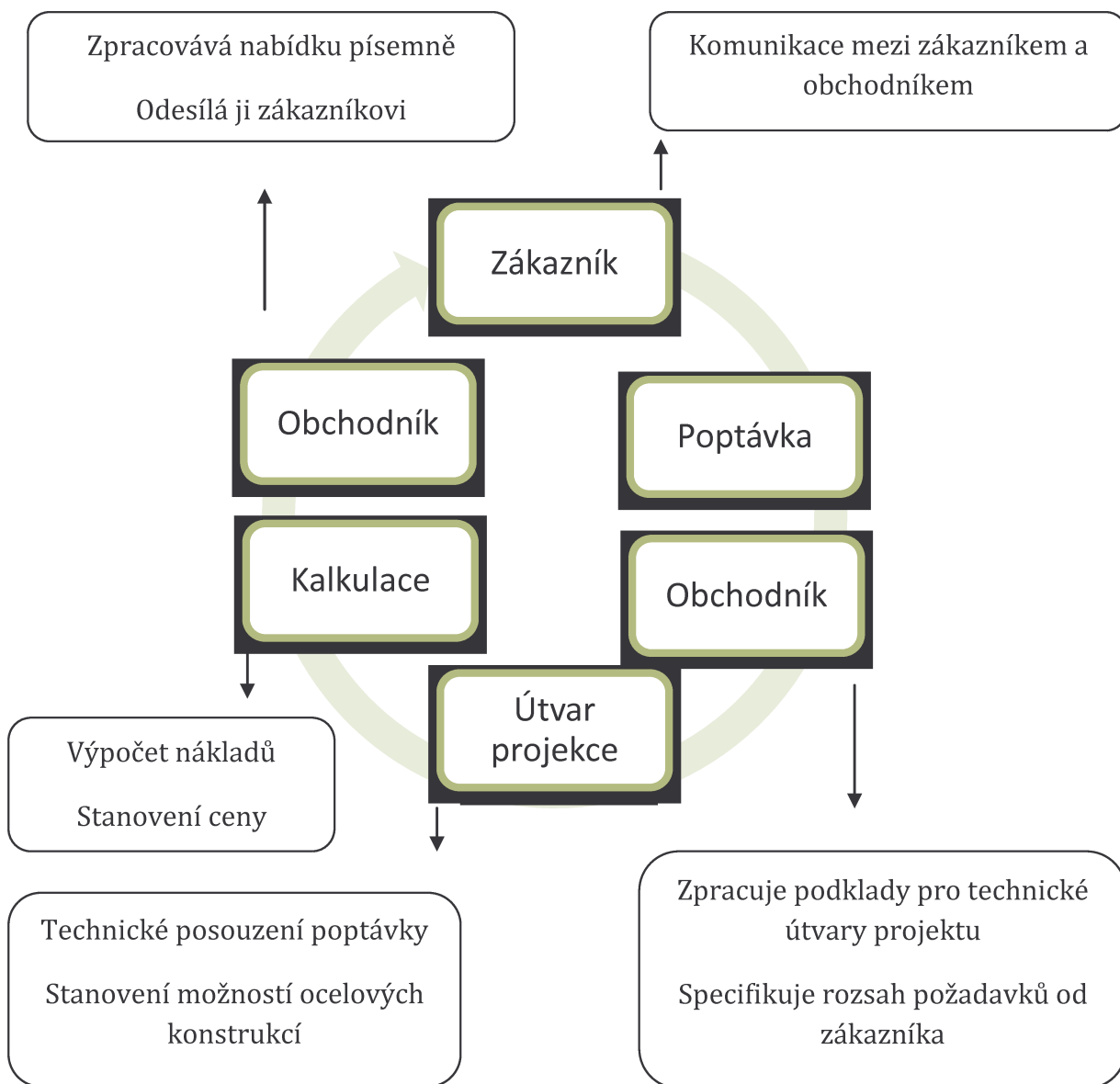
Další příležitost představují zahraniční trhy. Podstatou úspěchu na těchto trzích je především v jazykové vybavenosti obchodníků, která je v současné době nulová. Dříve podnik realizoval několik zakázek v Německu (výrobní haly, skladové haly, autosalony, atd.) a spolupracoval s několika zahraničními partnery. Společnost by mohla navázat na dřívější spolupráci právě s německými klienty. Pokud bude divize, o využití zahraničních trhů začít vůbec uvažovat, prvním krokem by muselo být přijetí nových členů znalých oboru a jazyku/jazyků.

Externí část analýzy většinou vyjadřuje skutečnosti, které společnost nedokáže ovlivnit vůbec nebo jen velmi zřídka. Tak jako v našem případě dva velmi závažné faktory, Konkurenční firmy v oboru a Propad trhu. Oba tyto faktory dosáhly váhy 30 % a shodné významnosti -4. Možnost jejich ovlivnění obchodním týmem v této kategorii téměř neexistuje. Avšak se zde nachází ještě významnější činitel s hodnocením -2, což odpovídá váze faktoru 0,4 a jeho významnosti -5 a jde o Nejasné cíle vlastníka společnosti, které jsou pro obchodní tým, stejně jako pro celý podnik zásadní. Vystává zde řada neujasněných otázek. Pokračovat – zavřít. Dodavatelský inženýring – generální dodávky. Bez jasného směru je správné fungování divize nemožné.

## 4.6 Řízení poptávky

Jako první subjekt, zde vystupuje zákazník, který buď sám poptává produkt nebo po oslovení obchodním zástupcem vznese požadavek. Vzniká tak poptávka. Obchodník od zákazníka přejímá informace o poptávce a stanovuje se její charakter. Dále je předána do útvaru projekce, kde proběhne její virtuální vykonstruování. S přesnými parametry,

potřebným materiálem a množstvím, přechází ke kalkulaci, kde se propočítávají její přesné náklady. Je stanoven rozsah, náklady, cena a možný termín realizace. Obchodní zástupce předkládá nabídku zákazníkovi k závěrečnému jednání.



Graf 4.5: Poptávkové řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 Vlastní návrhy a doporučení

V této kapitole se budu věnovat vlastním návrhům a doporučením, které by dle mého úsudku, mohly vést ke zlepšení situace v divizi ocelových konstrukcí. Vyhodnotím slabé stránky a příležitosti pro obchodní tým, plynoucí ze SWOT analýzy. Určím kritické místo v procesu řízení poptávky a navrhnu možná opatření. Navrhnu správný postup při průběhu jednání a užití nové technologie.

### 5.1 Návrhy na posílení slabých stránek

Nejzávažnějším problémem je jistě nízký počet členů obchodního týmu. Který v sobě spojuje několik skutečností ze SWOT analýzy. V grafu 4.1 vidíme, že i skrze klesající tržby, počet uzavřených případů vzrostl a také úspěšnost při jejich uzavírání, od roku 2009 do roku 2012, vzrostla o více jak 100 % (viz. Tabulka 4.4). Důvodem horší situace je také současný stav ve stavebnictví, které je v recesi a charakter zakázek odpovídá realizaci menších a levnějších projektů, jak nám ukazuje Tabulka 4.2.

Možností divize jak čelit současným „neúspěchům“, je převážně v nových perspektivních pracovnících. Co by rozšíření týmu přineslo? Díky novým pracovníkům, kteří musejí být vybaveni jazykovými znalostmi a umožní společnosti proniknout na zahraniční trhy, které do budoucna představují jednu z největších příležitostí. Bez takto vybavených členů, kteří se v divizi momentálně nenachází, zůstává vstup na tyto trhy uzavřen. Společnost již realizovala několik zakázek v Německu, a proto by byl největší příležitostí tamnější trh, kde firma není nováčkem a mohla by se navíc opřít o kladné reference od svých dřívějších partnerů. Při výběru zaměstnance by byl tedy kladen důraz, z hlediska jazykové vybavenosti, především na němčinu, která by měla být nezbytnou podmínkou přijetí. Přijetím takového zaměstnance, by jsme již částečně pokryli dva důležité faktory SWOT analýzy, malý počet členů týmu a neznalost cizích jazyků.

Dalším faktorem je nejasná obchodní politika společnosti. Vyvstávají zde základní nezodpovězené otázky, bez kterých nelze úspěšně naplňovat své cíle při podnikání. V první řadě je třeba se rozhodnout, zda se divize ocelových konstrukcí zaměří na subdodávky, být generálním dodavatelem nebo být pouze výrobcem ocelových konstrukcí. Toto je zásadní

faktor, tým nemůže zpracovávat veškeré cenové nabídky, obzvláště v současném složení. Pokud by byl vybrán určitý směr, všem úsekům by to zajisté zjednodušilo práci, z důvodu určitých společných rysů zakázek. Samozřejmě, že by společnost mohla plnit i ostatní zakázky, avšak spíše při nízkém využití nebo při volných kapacitách. Další možností představují právě, již zmíněné zahraniční trhy. Ani zde podnik nemá jasno, zda zůstat na tuzemských trzích, či expandovat, především k našim západním sousedům. Zde se opět dostáváme k nízkému počtu členů a jazykové vybavenosti.

Zaručeným přínosem pro společnost, by jistě byla investice do rozšíření výrobního zařízení. Dnes musí obchodníci přenechávat některé zakázky konkurenci, právě z důvodu chybějících technologií. Bylo by zapotřebí zakoupit pilovrtací centrum, které umožňuje přesné sériové vrtání a dělení ocelového materiálu. Svařovací automaty určené pro svařování ocelových plechů metodou MIG/MAG, WIG nebo mikroplozsmou, stykování velkoformátových plechů, svařování nekruhových trubek, svařování rohových spojů kovových skříní apod. Třetím nezbytným mechanismem pro doplnění, představují stroje obráběcí. Investice by byla řádově ve stotísících, podle dostupných ceníků firem, které dané stroje nabízí. Plnění technicky náročnějších zakázek, by si vyžádalo větší investici od poptávajících a společnost by tak mohla realizovat finančně zajímavější projekty.

## 5.2 Vyhodnocení procesu řízení poptávky

Níže uvedený diagram nám poukazuje na „úzké“ místo v procesu řízení zakázky, které vzniká mezi poptávkou a obchodním zástupcem. Resp. mezi poptávkou a členem obchodního týmu, jenž ji zpracovává.



Graf 5.1: Úzké místo při zpracování poptávky

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud budeme vycházet z tabulky 4.4 (Týmová práce ve vztahu k obchodním jednáním a úspěšnosti případů), je zřejmé, že obchodní tým se zabýval každým rokem více jak čtyřmi sty cenovými nabídkami. Což představuje velmi vysoké vytížení v tomto směru, v roce 2012 bylo zpracováno měsíčně 34 nabídek.

Právě při zpracování nabídek, by bylo možné docílit zefektivnění procesu. Je zapotřebí přicházející cenové nabídky více selektovat z hlediska jejich celkového přínosu. Jde o práci obchodníků, kteří by měli lépe vyhodnotit celkový přínos zakázky. Jedná se především o obchodní případy, které v důsledku, jen snižují celkovou kapacitu výroby divize. Např. projekty s velmi napjatými termíny dokončení, přičemž při prodloužení dokončení zakázky, firmě navíc vzniká penále. Zakázky drobného charakteru, které pro podnik nejsou z finančního hlediska zajímavé nebo zakázky se špatnými platebními podmínkami.

Je třeba se správně rozhodnout, kterou nabídku poslat v řetězci dále, a kterou je lepší zastavit z počátku a již se jí nezabývat. Tímto se ušetří práce a čas všech členů útvaru, kteří se tak mohou více věnovat reálnějším projektům.

### 5.2.1 Drobné zakázky

U drobných zakázek by se muselo rozlišovat jako první, zda by firma při realizaci zakázky figurovala jako generální dodavatel nebo pouze jako subdodavatel. Následuje identifikování zakázky jako „drobné“, nejspíše podle určité hranice její investice. Pro obě dvě situace by byly stanoveny určité kvóty (normy) na zakázku, které by pro své přijetí musely naplňovat. Lze je např. charakterizovat otázkami v „zakázkovém formuláři“, který by měl odpovédět na základní otázky a mohl vypadat takto:

	Stanovená norma	Naplnění normy	
		ANO	NE
Tuny oceli			
Termín dokončení			
Zisk			
Současná vytíženost			
<b>Vyhodnocení</b>			

Tab. 5.1: Zakázkový formulář

Zdroj: Vlastní zpracování

Samozřejmě ani drobné zakázky nejsou všechny stejné, pro jejich rychlé analyzování a následné rozlišení z pohledu zajímavosti pro podnik, by mohl sloužit právě takový „zakázkový formulář“. Ten obsahuje čtyři základní otázky, na které přichází jednoduchá a jasná odpověď ANO, či NE, podle naplnění stanovené normy, které si stanovuje podnik.

Věnujme se dále jednotlivým řádkům formuláře: Tuny oceli: kolik tun oceli pojme tato zakázka? Termín dokončení: je pro nás termín předání zakázky akceptovatelný, aniž by ovlivnil realizaci ostatních zakázek a je vůbec možné zakázku v daném termínu předat? Zisk: jaký zisk nám zakázka přinese?



I přes objemově malý projekt, může být zisk z něj plynoucí, pro podnik zajímavý, např. při vysoké technické náročnosti na výrobu. Zisk by mohl být vyjádřen přímo sumou v korunách nebo procentuálním podílem z ceny zakázky. Současná vytíženost: má nyní význam zakázku přijmout s ohledem na realizované zakázky (máme-li práce dostatek, pak nemá smysl zakázku přijímat)?

Normu, rozhodující o přijetí, či nepřijetí zakázky, by si podnik stanovoval podle aktuálních potřeb. Ideálním způsobem bude každý půlrok normu aktualizovat, podle stavu podniku a situace na trhu. Při dostatečném odbytu, by mohl tyto normy zpřísnit, tak aby prošly jen ty „největší“ z malých a naopak, např. právě nyní, by normy nebyly tak nadhodnocené, ale přece jen by zajistili určitou selekci zakázek.

Na závěr by proběhlo velmi lehké vyhodnocení, uvažujme opět dva scénáře. Situace, kdy má podnik dostatek velkých a ziskových zakázek, pak je nutné pro přijetí „drobného projektu“, aby naplňoval v zakázkovém formuláři ve splnění normy vždy ANO. Výsledkem by bylo 100 % pro naplnění podmínek. Ve druhé situaci, která spíše převládá nyní, by mohlo projektu na přijetí stačit naplnění norem pouze ze 75 %, což by znamenalo splnění stanovené kvóty ve třech, ze čtyř otázek.

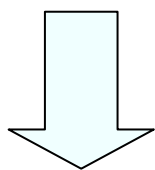
O minimálním počtu splněných norem rozhoduje situace v podniku a aktuální dění, avšak se domnívám, že pod 50 % naplnění, by podnik neměl v žádné situaci klesnout a tyto zakázky, by měly být odmítnuty. Vyhodnocení při naplnění na úrovni 25 % a 0 % zajisté nepřinese tížené cíle.

I zde však doporučuji zohlednit dvě určité výjimky. Za první, by mohl při naplnění podmínek 25 % (0 % naplnění zde nemá smysl uvažovat), být právě touto čtvrtinou zisk, který by z projektu plynul a byl tak vysoký (náročnost projektu, náročnost výroby, využití nové technologie), že jeho nepřijetí, by v této situaci znamenalo špatné rozhodnutí. A druhá situace, u které se domnívám, že téměř jistě nastane nebo již v minulosti nastala. Jedná se o zakázky s nenaplněnými normami (jakékoliv naplnění vyhodnocení pod 50 %), avšak poptávané od našich dlouholetých partnerů, díky kterým realizujeme často mnohem větší a pro podnik zásadní zakázky.

## 5.2.2 Termínově náročné zakázky

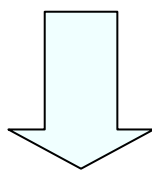
V této kapitole se setkáváme se dvěma zásadními faktory. Dobou, kdy se zakázka realizuje a termín předání klientovi a zhodnocení stavu vytíženosti výroby v této době. Je tedy možné tuto zakázku v tomto termínu realizovat? Nebude nám narušovat chod jiných zakázek? Máme dostatek volných kapacit?

Nyní by se více než tiskový formulář, hodil počítačový program, z důvodu okamžitého vyhodnocení situace a přehlednosti. Ten by zohledňoval a synchronizoval dva fakty: právě plněné a již uzavřené zakázky, které do výroby teprve vstoupí a kalendář. Při zadávání zakázky do systému, by se určily termíny spojené s její realizací a její zatížení výroby, stanovené dle odhadu obchodního zástupce.



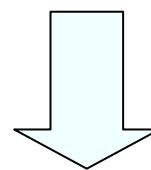
*Výsledek 1:*

**ANO PLUS** – volná  
výrobní kapacita +  
dostatečná rezerva



*Výsledek 2:*

**NE** – není zajištěna volná  
kapacita pro plnění  
zakázky



*Výsledek 3:*

**ANO** – volná kapacita  
s minimální rezervou

Výsledek ANO PLUS nám poukazuje na možnost přijetí zakázky bez obav z chybějících kapacit výroby a včasného plnění zakázky. Zakázka by se od obchodníka posunula útvaru projekce a dále po ose v procesu poptávkového řízení.

U druhého výsledku by se zakázka po ose procesu dále neposunovala, ale obchodní zástupce ji vrací zpět k zákazníkovi. Pokusí se o zakázku úplně nepřijít a navrhnout klientovi neblížší termíny její možné realizace.

Při dosažení volných kapacit s minimální rezervou, by se zakázka v řetězci svého vyhotovení posunula pouze o jedno pole vpřed – k úseku projekce. Zde by bylo propočítáno přesně její zatížení pro výrobu. Z důvodu jejího prvotního odhadu obchodníkem při zadávání do systému. Pro utvrzení situace, by byla vložena zpět do systému s předpokládanými výsledky ANO PLUS (spíše) nebo NE.

### **5.3 Příprava a vedení obchodního jednání**

Dále se pokusím rozpracovat systém jednání se zákazníkem, od úplného počátku, až po uzavření obchodu s klientem, tak aby mohl posloužit jako univerzální postup pro obchodní zástupce.

Je třeba si uvědomit, že o obchodním jednání rozhodují zejména potřeby a motivy zákazníků a profesionální obchodník s nimi musí umět nakládat. Dalo by se říci, že nejlepší obchodník dokáže svého klienta do jisté míry „koučovat“, avšak pro tento způsob jednání, musí být plně a důsledně připraven.

Náš tým velmi dobře chápe nutnost znalosti produktového portfolia své organizace, bez kterého nelze dovést obchod k úspěšnému uzavření. Tak jako význam samotné znalosti produktu, je podstatná víra v něj. Pokud si jeho 100 % funkčností a kvalitou není jist sám obchodník, bude jen velmi složité přesvědčit klienta. A jako třetí faktor bych uvedl zájem obchodníka o danou práci, energický a „usměvavý“ prodejce bude vždy vnímán mnohem pozitivněji.

#### **5.3.1 Výběr cílové skupiny zákazníků**

Pokud si uvědomíme tyto základní skutečnosti, můžeme přejít ke klíčovému faktoru, k výběru cílové skupiny pro námi nabízený produkt. Téměř vždy platí Paretoho pravidlo, že 20 % zákazníků, tvoří 80 % podnikového obrátu. To se nám také v našem případě potvrdilo, protože v současné době vytváří většinu zisků divize dlouhodobí partneři.

Nejvhodnějším zákazníkem je ten, který bude mít silný motiv ke koupi, plynoucí z potřeby našeho produktu a přímou pravomoc k uzavření a podepsání smlouvy. Jednání s osobou bez takové pravomoci, by jen snižovalo pravděpodobnost dohody. V neposlední řadě je nutnost nezapomínat na solventnost klienta, obzvláště při současné situaci ve stavebnictví. Tito klienti, by měli utvářet, právě již zmíněných 20 % zákazníků a jsou pro podnik nezbytní.

### **5.3.2 Příprava jednání a stanovení cílů**

Nyní si obchodník připraví předběžný průběh jednání. Stanoví si okru otázek, odpovědi na případné námitky a cíl, kterého chce dosáhnout, aby jej třeba zkušenější protějšek nedonutil k uzavření nevýhodného obchodu.

První kontakt s klientem bývá většinou po telefonu, jehož cílem je sjednání schůzky, nikoliv prodej. Je třeba jasně a srozumitelně představit společnost a sebe sama a informovat klienta o předmětu schůzky.

### **5.3.3 První setkání s klientem**

Velmi významnou roli nyní hraje zahájení obchodního jednání, které ovlivňuje celý obchodní případ na dlouhou dobu. V úvodních vteřinách se klient rozhoduje, kam si svého partnera podvědomě zařadí a jak pozorně mu bude naslouchat. Co by tedy mělo správně následovat, když obchodník vejde do jednací místnosti:

- Vejít s úsměvem, zamračenému prodejci nikdo nebude věnovat pozornost.
- Pevný stisk ruky, při kterém je navázán oční kontakt - projev klidu a sebevědomí.
- Vybrat si výhodnou pozici u stolu pro vyjednávání. Tou nejsilnější bývá pozice přímo naproti a také neblíže klientovi.

Obchod je dynamickou činností a vyžaduje si také energické lidi, kteří vloží do jednání vysoké nasazení. Přesně opačný efekt přináší nadměrné omlouvání se, podlézání a nabízení ústupků. Tyto faktory oslabují první dojem a obchodník se po zbytek jednání nachází ve slabší pozici.

#### **5.3.4 Uzavření obchodu a zpětná vazba**

Jde o nejdůležitější část obchodu, při kterých již selhal nejeden obchodník. Nyní známe potřeby klienta, máme zformulovanou nabídku i srovnané případné námitky a je si třeba „říci“ o objednávku a o peníze. Bez tohoto kroku by se stal celý obchodní případ bezcenný.

Doba zájmu klienta není nekonečná, naopak, trvá většinou poměrně krátkou dobu. Je třeba vnímat nákupní signály. Nemělo by se stát, že zákazník vyše několik nákupních signálů za sebou, ale prodejce nereaguje a pokračuje ve své produkci. Není lepší chvíle, výhodnější situace se obchodníkovi již nenaskytne.

#### **Nejčastější praktické příklady:**

##### **Verbální signály**

Nejsilnější nákupní signál – CHI SI TO KOUPIT!

Silný nákupní signál – TO JE DOBRÁ NABÍDKA!

Středně silný nákupní signál – NAD TÍM SE DÁ UVAŽOVAT!

Slabý nákupní signál – TAK UKAŽTE, CO JSTE MI PŘINESL!

##### **Neverbální signály**

Silný oční kontakt na produkt či jeho reklamní materiál.

Fyzický kontakt s produktem.

Změna tělesné pozice z uzavřené na otevřenou, přisednutí blíže.

Úsměv při těchto projevech.<sup>40</sup>

Zpětná vazba je základním faktorem úspěchu prakticky každé komunikace. Bez odezvy, má klient jen těžko zájem o produkt. Napomáhá také při ujasnění veškerých faktů spojených s produktem (cena, rozměry, materiál, doba dodání atd.). Je lepší pro obchodníka při jednání situace, kdy vyšle zprávu ke svému klientovi, ale jejím položením si vyžádá zpětnou vazbu pro potvrzení, zda informaci klient pochopil zcela správně. Umožňuje tak předcházet mnoha nepříjemným situacím, které mohou vést až ke zrušení obchodu.

Vhodné zakončení obchodního jednání je významné, protože společně s prvním dojmem je závěr tím, co klientovi, v paměti utkví nejvíce. Obchodník by měl být razantní, jako když do jednání vstupoval – oční kontakt, pevný stisk ruky, kterými dá najevo své sebevědomí. Poslední věty náležící klientovi ladit vždy pozitivně, popřípadě odstranit negativní pocity vzniklé při jednání. Pokud se dohoda nepodařila, což je samozřejmě jeden z možných scénářů, odcházet korektně, bez invektiv, aby byl zachován prostor pro další jednání.

### 5.3.5 Vyhodnocení obchodní schůzky

Dobré vyhodnocení úspěchu je základním faktorem, aby byl obchodník úspěšný také při dalších jednáních. Je klíčové vědět, proč uspěl, ale také je nezbytné si případně uvědomit, proč neuspěl. Možnost pro jednodušší pojmenování společných faktorů, při úspěšných jednáních by mohl být určitý „vyhodnocovací formulář jednání“. Ten by nám pomohl odpovědět např. na otázky:

Porozuměl jsem dostatečně potřebám obchodního partnera?

---

<sup>40</sup> POKORNÝ (2003)

Poznal jsem skutečné cíle obchodního partnera?

Poznal jsem nákupní signály obchodního partnera?

Dokázal jsem argumentovat na klientovy námitky?

Dokázal jsem klientovy odpovědět na doplňující otázky?

Dokázal jsem v klientovi vyvolat zpětnou vazbu?

Použil jsem při jednání připravenou prezentaci?

Použil jsem při jednání otevřené otázky?

## **5.4 CRM – řízení vztahu se zákazníkem**

V prostředí zvyšující se konkurence se jednotlivé podniky přestaly primárně odlišovat takovými vlastnostmi svých produktů a služeb, jako jsou cena, kvalita apod. Tyto rozlišovací prvky už nejsou nositeli takového významu jako dříve a zákazník je bere spíše jako samozřejmost. Právě daleko větší význam mají schopnosti podniku komunikovat se zákazníky. Proces řízení vztahu se zákazníkem se tak stává klíčovým faktorem úspěchu podniku.

Právě CRM (ang. Customer Relationship Management) je nositelem technologií lidských zdrojů, řízení procesů a organizační struktury. Tyto skutečnosti by se mohly stát v konkurenčním boji tíženým faktorem úspěchu. Všechny složky působí dohromady s cílem optimálně řídit vztahy se zákazníky, a tím dosahovat naplnění stanovených cílů podniku.<sup>41</sup>

### **5.4.1 Struktura CRM**

Řízení vztahu se zákazníky se skládá ze tří základních oblastí, na které se podnik musí soustředit. Jsou to:

---

<sup>41</sup> POKORNÝ (2003)

**Oblast procesů řízení vztahu se zákazníky,** která se snaží dostat zákazníka především do centra dění podniku, tedy nastavit firemní procesy tak, aby zákazník byl zdůvodněním existence každého procesu a aby byl také tím subjektem, který z průběhu procesu profituje.

**Oblast motivace zaměstnanců.** Je nezbytné, aby zaměstnanci měli zájem využívat nastavené procesy, evidovat informace o zákaznících a především si musí být vědomi, že jejich zdrojem obživy je právě zákazník. Zaměstnanci musí mít vhodné vyškolení pro využívání procesů a implementaci technologií, ale také musí sami pociťovat potřebu vykonávat maximum pro uspokojení klientů. Zjistí jejich potřeby a správně je evidovat.

**Oblast technologie,** ze které se skládá řízení vztahu se zákazníkem. Technologie podporuje komunikaci se zákazníky, procesy jejich obsluhy, zajišťuje řešení informačních a analytických potřeb.<sup>42</sup>

#### 5.4.2 Možnosti plynoucí z technologie

##### **Řízení množství a možností komunikačních kanálů o technologicky nové kanály.**

S novými technologiemi roste možnost vytvoření nových komunikačních toků. Rostoucí složitost produktů a služeb vyžaduje nové komunikační kanály a jedním ze závěrů SWOT analýzy, je právě investice do nových technologií, které si budou vyžadovat nové a přesné toky informací. Tímto se rozšíří portfolio, ale bude také nutné své nové možnosti správně prezentovat klientům. Umět rozpoznat jejich potřeby a požadavky a umět je propojit s novými technologiemi a využít je při realizaci zakázek.

**Rozšíření poskytovaných služeb zákazníkovi.** Díky novým komunikačním kanálům je možné rozšířit služby, které zákazník získá, při uzavření obchodu. Dát něco „navíc“, může být dnes jedním z důležitých faktorů prodeje. Při realizaci ocelových staveb, by mohlo jít např. o vyřízení nutných dokumentů k započetí stavby, úprava okolního terénu, propojení projektu s komunikacemi apod.

---

<sup>42</sup> POKORNÝ (2003)



### 5.4.3 Výběr formy řízení vztahu se zákazníkem

Podniky ve vztahu k zákazníkům mají možnost investovat do dvou základních možných způsobů CRM.

**Akvizice nových zákazníků** – získání nových zákazníků. Jedná se o velmi nákladnou skupinu. Investice do nových klientů mnohonásobně přesahují náklady na udržení si dosavadních partnerů. Je zapotřebí oslovit velké množství zákazníků a často je procento úspěchu nepoměrné k této mase. Aby byl obchodní zástupce blíže získání nového klienta, musí dokonale porozumět segmentaci zákazníků.

Zde je patrné slabé místo týmu. Především z nutnosti oslovení velkého množství klientů a malého počtu pracovníků týmu. Při snaze maximálního uspokojení současných klientů, věnování se dlouhodobým partnerům není možné efektivně oslovovat nové zákazníky. Možným řešením, které vyplynulo ze SWOT analýzy je zajisté přijetí nového nebo nových zaměstnanců, kteří by po zapojení a seznámení se s problematikou práce, mohli věnovat právě oslovování nových klientů.

**Prodloužení vztahu se zákazníkem** – maximalizace délky spolupráce. Situace, kdy se podnik různými prostředky snaží udržet zákazníka nebo se snaží získat svého ztraceného zákazníka. V této kategorii se většinou vyskytuje tížených 20 % klientů, tvořících 80 % obrátu.

Zde obchodníci v současné době odvádějí dobrou práci, protože většina realizovaných zakázek je právě pro dlouhodobé partnery. Hlavním potenciálem je tedy snažit se tímto způsobem přistupovat k možným dlouhodobým partnerům a rozšíření této skupiny.

## 6 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na divizi ocelových konstrukcí společnosti Warex spol. s r.o. Tématem byla týmová práce v závislosti na odbytu produkce. Mým cílem bylo nalezení možných příčin současného stavu, jejich vyhodnocení a navržení vlastních návrhů a doporučení pro zlepšení nynější situace.

Nejprve jsem položil teoretické základy, abych je následně využil v praktické části, které také předcházelo představení společnosti a seznámení se, se současnou situací ve stavebnictví, která je s oborem ocelových konstrukcí úzce spjata. Z počátku jsem se zaměřil na charakter zakázek, které divize během posledních čtyř let realizovala. Byl zjištěn jejich nárůst, vzrost také počet zakázek, na kterých se podnik podílel výrobou tun a množství celkové produkce ocelových konstrukcí, avšak průměrná vytíženost v tunách oceli na jednu zakázku, zde měla jasně klesající tendenci. To vypovídá o potřebách investorů, které představují právě menší projekty, než v letech předešlých. Stejný vývoj byl zaznamenán u průměrných tržeb plynoucích z jedné zakázky.

Dále jsem se zabýval prací týmu při získávání nových zakázek, kde jsem vyhodnocoval, jakým způsobem se obchodníci o nových obchodních případech dozví, jaké jsou klíčové zdroje pro získávání nových zakázek a jaká je úspěšnost týmu při jejich uzavírání. Jako nejdůležitějším zdrojem informací se projevíly dlouhodobé kontakty a klíčovými zdroji se staly osobní známosti a dlouhodobé smlouvy. Byla také zjištěna rostoucí úspěšnost při uzavírání obchodních případů.

Následovala SWOT analýza obchodního týmu, hlavně pro zjištění slabých stránek a nových příležitostí. Nejslabší stránkou se ukázal nízký počet pracovníků a nulová vybavenost cizích jazyků, bez které nelze uvažovat o nové příležitosti v podobě zahraničních trhů. Další potenciál zde představují investice do nových technologií.

Pro úplné poodhalení situace jsem analyzoval průběh zakázky, a následně navrhl možný systém zlepšení. Jako „úzké“ místo se zde projevila práce obchodníků a jejich slabá selekce, z hlediska přijímání zakázek do výroby. Hlavním problémem se staly především zakázky s nezvládnutelným termínem dokončení a příliš drobné zakázky. I zde jsem navrhl možnosti pro případné zlepšení v podobě „zakázkového formuláře“ pro lepší selekci drobných

zakázek a systém pro jednoduché zjištění volných výrobních kapacit a z něj vyplývající odpovědi na možnosti dodržení daného termínu.

Mezi vlastní návrhy jsem také zahrnul možný postup správného jednání, od výběru cílové zákaznické skupiny, až po uzavření systému. Na závěr jsem doporučil využití technologie CRM, která se zabývá řízením vztahů se zákazníky. Tuto metodu jsem zvolil, z dříve zjištěných důvodů, vyplývajících z mé práce. A to, že v současné době tvoří většinu poptávky dlouhodobí partneři. Dále při získávání nových obchodních případů jsou nejvíce využívány dlouhodobé kontakty a osobní prezentace, a že nejsilnějším faktorem SWOT analýzy se ukázal být kladný přístup k zákazníkům.

Tým by měl nadále upřednostňovat osobní setkání a rozvíjet vztahy s obchodními partnery. Pokusit se ještě více naslouchat jejich potřebám. Zachovat a upevnit si tuto konkurenční výhodu, jenž představuje finančně neocenitelnou stránku při podnikání.

## Seznam použité literatury

### a) Knihy

1. BAY, H. Rolf. *Účinné vedení týmu*. Praha: Grada Publishing a. s., 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1957-7.
3. BLÁHA, Jiří a Jan KOVÁCS. *Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2003. 93 s. ISBN 80-248-0501-4.
4. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a planování pro malé a střední podniky*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
5. CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin. a Tyrone PITSIS,. *Managing And Organizations*. United Kingdom: Sage Publications Ltd, 2008. 720 s. ISBN 9781412948784.
6. CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Grada Publishing a.s., 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-6327-9.
7. ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, a. s., 2003. 470s. ISBN 80-251-0032-4.
8. HORREL, Ed. *Zákaznická věrnost, jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
9. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C H Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7179-319-9.

11. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
13. KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
14. KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmu – jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
15. MALORNY, Christian. *TQM umsetzen, der Weg zur Business excellence*. Stuttgart, 1996. 375 s. ISBN 379103769.
16. MONZEL, Monika. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 198 s. ISBN 978-80-247-2928-2.
17. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení*. Praha: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 9788024724485.
19. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad, Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2073-9.
20. POKORNÝ, Jiří. *Efektivní vedení obchodního týmu*. Bratislava: Dashöfer Holding, 2002. 585 s. ISBN 80-86229-34-3.
21. SENGE, Peter. *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, 1990. 464 s. ISBN 0-385-26095-4.

## **b) Elektronické zdroje**

22. SWOT ANALÝZA. SWOT analýza v Excelu [online]. FOTOPULOS [23.7.2011]. Dostupný z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
23. TECHNICKÁ ZAŘÍZENÍ BUDOV . STAVBA: Kvalitativní analýza českého stavebnictví 2012 [online]. TZBINFO [14.6.2012]. Dostupný z: <http://stavba.tzb-info.cz/7560-kvalitativni-analyza-ceskeho-stavebnictvi-2012>
24. WAREX spol. s r. o. Profil společnosti [online]. WAREX [13.3.2012]. Dostupný z: <http://www.warex.cz/cz/profil-spolecnosti>

## Seznam zkratk

angl.	anglicky
ard.	a tak dále
CRM	Customer Relationship Management
č.	číslo
mj.	mimo jiné
např.	například
Obr.	Obrázek
OK	ocelové konstrukce
spol. s r. o./s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	Tabulka
tzv.	takzvaný
www	služba sítě Internet (World Wide Web)

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23.4.2016

  
jméno a příjmení studenta



## Seznam příloh

Příloha č. 1: Skladovací hala společnosti STOMIX s.r.o, Olomouc 2008.

Příloha č. 2: Hangár heliportu ALFA-HELICOPTER, spol. s r.o. Brno-Tuřany 2009.

Příloha č. 3: Autosalon Citroën S-Profit Opava s.r.o., Opava 2007.